

PERMISSION MARKETING



SHOUT
SHARE IT

SETH GODIN

PERMISSION MARKETING

Copyright © 2011 Maxima.

MAXIMA
LAURENT DU MESNIL • ÉDITEUR

En marketing *Godin is God* disent les Américains. De Yoyodine à Do you Zoom en passant par Yahoo ! **Seth Godin** a traversé les douze dernières années à la vitesse d'un météorite pour s'imposer comme l'un des plus importants spécialistes mondiaux du marketing. Diplômé en informatique et en philosophie, MBA Marketing de Stanford, quatre de ses ouvrages ont déjà été publiés par Maxima : *Permission Marketing*, *Les secrets du marketing viral*, *La vache pourpre* et *Tous les marketeurs sont des menteurs*.

Infos/nouveautés/catalogue : **www.maxima.fr**



192, bd Saint-Germain, 75007 Paris.

Tél : + 33 1 44 39 74 00 – Fax : + 33 1 45 48 46 88

© **Maxima Paris 2011**

ISBN : 978 284001 680-9

Titre original : *Permission Marketing™. Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers*. Traduit de l'anglais (États-Unis) par Larry Cohen. *Original English Language Edition* © MCMXCIX by Seth Godin. Tous droits réservés y compris pour la reproduction totale ou partielle sous toute forme que ce soit. Édition publiée avec l'accord de l'éditeur original : Simon and Schuster, New York.

« Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite (loi du 11 mars 1957 alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction par quelque procédé que ce soit constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 n'autorise aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41 que les copies et reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et d'autre part que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration ».

Sommaire

	Préface de Laurent Blaizot à l'édition française	9
	Préface de Don Peppers	13
	Introduction	21
chapitre UN	Une crise du marketing contre laquelle l'argent ne peut rien Vous ne prêtez plus attention à la publicité. Personne n'y prête plus attention	27
chapitre DEUX	Permission Marketing : l'efficacité retrouvée Pour être convaincante, la publicité doit être attendue, personnalisée et pertinente	45
chapitre TROIS	L'évolution de la publicité de masse La « publicité de masse » produit des « vendeurs de masse »	59
chapitre QUATRE	La mise en route du Permission Marketing : socciez-vous de votre part de client, pas de votre part de marché ! Séparez-vous de 70 % de vos clients et vous verrez exploser votre bénéfice !	67
chapitre CINQ	Le Permission Marketing développe la fréquence des passages de la publicité ce qui engendre la confiance Le secret que les professionnels du marketing craignent de divulguer	87
chapitre SIX	Les cinq niveaux de permissions Avec des frites, Monsieur ?	107
chapitre SEPT	La Permission comme un produit... à conserver et à développer On ne redonne pas un cadeau qu'on vous a fait	145

chapitre HUIT	Tout ce que vous savez sur le cybermarketing est faux ! De la réduction abusive d'Internet à une simple extension de l'audiovisuel159
chapitre NEUF	Le Permission Marketing dans le contexte du Web Les coûts d'acheminement : Internet change tout173
chapitre DIX	Études de cas Les entreprises qui ont compris... et les autres187
chapitre ONZE	L'évaluation du programme de Permission-Marketing Mesurer pour réussir233
chapitre DOUZE	Les questions les plus fréquemment posées Foire aux questions sur le Permission Marketing241 Remerciements267

À Jerry Shereshewsky, visionnaire, apôtre auprès des profanes, vaillant soldat du marketing. Sans lui, Yoyodyne n'aurait pas décollé; sans sa lucidité et son effervescence, ce livre n'aurait jamais vu le jour.

Préface à la première édition française

Laurent Blaizot

Directeur Général

BDDP & Tequila interactive

Quel plaisir d'accueillir enfin la traduction française du livre de Seth Godin !

Lorsque ce livre parut aux États-Unis, je fus frappé de ce que le concept de Permission Marketing avait la force de l'évidence.

L'évidence, c'était la gigantesque déperdition d'énergie du marketing de masse !

La force, c'était celle d'un concept qui mieux que tout autre, réconcilie marketing direct et pouvoir du consommateur. Quel atout au pays de la Cnil !

Il était manifestement urgent que le livre soit traduit dans notre belle langue. Car la force de l'évidence se heurte trop souvent à la force de l'habitude, et l'Interruption Marketing est encore, malheureusement, très présent.

L'exemple le plus navrant, et le plus étonnant, est sans doute celui d'un grand nombre de start-up de l'Internet, supposées connaître mieux que quiconque les spécificités de ce canal et tout ce qu'il permet de faire en termes de marketing relationnel, mais qui trop souvent consacrent la plus grande part de leur budget à des plans de communication qui se perdent dans le brouhaha des « pubs.com ».

Cette traduction française arrive donc à point nommé, au moment où les tours de table se font plus difficiles et où une évidence commence à apparaître à tous : il ne suffit pas de frapper un grand coup pour créer un certain trafic (en général très provisoire) sur un site ; ce sera un coup d'épée dans l'eau si vous ne prenez pas la peine de concevoir et de structurer le logiciel du site de telle façon qu'il se souvienne de ses visiteurs et qu'il apprenne comment les faire revenir une deuxième fois.

Mais ne nous arrêtons pas à cette opposition entre Conquête à tous crins et Fidélisation. Un enjeu tout aussi important se situe dans l'organisation des entreprises autour du Client.

Le Permission Marketing ne se limite pas à l'Internet, il concerne tous les services de l'entreprise qui se trouvent au contact de la clientèle.

Comment faire pour que tous jouent la même partition ?

Comment faire pour que les commerciaux dans les points de vente puissent consulter les informations indispensables sur un client : a-t-il reçu un mailing récemment ? A-t-il formulé une réclamation ? Est-ce un gros ou un petit client ?

Comment faire pour que les téléconseillers du service clientèle profitent de l'appel d'un client pour compléter les informations qui nous manquent sur lui dans la base de données, et qui nous permettront d'être plus efficaces lors du prochain contact ?

Là est la condition du succès : organiser et motiver l'ensemble des collaborateurs pour que chacun voie l'intérêt de faire progresser chaque client d'un cran sur l'échelle de la permission, et pour que chacun s'en serve pour vendre plus et mieux !

Lisez vite le livre de Seth Godin, il est rempli d'exemples et d'anecdotes qui vous convaincront de l'efficacité du Permission Marketing, et quand vous passerez à l'action, permettez-moi cinq recommandations, que je recentre sur le cas particulier d'Internet :

1. Ne lancez plus jamais un site Web sans l'avoir conçu comme un outil marketing.
2. Mettez à profit l'ensemble des supports de communication de votre entreprise pour obtenir de vos prospects et clients le premier niveau de permission : leur première visite sur le site !
3. Organisez le site pour obtenir le deuxième niveau de permission : l'adresse e-mail de votre visiteur.
4. Un e-mailing intelligent peut être une killing application ! Consacrez l'énergie nécessaire à la mise en place d'un système de qualification et de segmentation qui vous permettra de personnaliser efficacement vos actions 1 to 1.
5. Le Permission Marketing est mesurable, alors mesurez tout ! Le marketing sur Internet est très bon marché, alors testez tout !

Et quand vous l'aurez fait, mettez-moi un petit mail pour me dire comment ça a fonctionné... vous avez ma permission.

Bonne lecture !

Adresse e-mail : lblaizot@bt-i.com

Préface à l'édition américaine

Don Peppers

coauteur de *Le Marketing One-to-One*

fondateur de Marketing 1:1, inc.

Les entreprises du monde entier auront bientôt, j'en ferais le pari, une certaine familiarité avec la plupart des concepts présentés dans ce livre. Les services vente-marketing seront partout le lieu de discussions animées sur les moyens de mettre en œuvre les principes de bon sens qui fondent le « Permission Marketing ».

Pour étayer ce pronostic, je vous demande d'abord de considérer votre existence, sans doute assez trépidante. Avouez-le : tout se résume à un problème de temps et d'énergie, n'est-ce pas ? Sur le plan matériel, certes, vous menez une vie plus facile que celle de vos parents, grâce aux nombreuses machines qui exécutent aujourd'hui une grande partie des travaux les plus ingrats. Mais pour des raisons apparemment mystérieuses, vous êtes plus occupé que jamais. Pis, vous avez l'impression que cette situation s'aggrave de jour en jour.

Comment est-ce possible ? C'est tout simplement que votre attention est plus sollicitée que jamais. Vous croulez déjà sous le poids des occasions d'utiliser votre temps et de dépenser votre argent en tant qu'acteur, spectateur, utilisateur. Et voilà que chaque jour on vous présente encore plus d'opportunités. Ainsi,

lorsque vous décidez de consacrer une heure à naviguer sur Internet, la première question que se posent les spécialistes du marketing est celle-ci : « Mais comment diable a-t-il pu dégager une heure de plus ? »

Réponse : en la retranchant du temps de votre vie. Vous avez fait le choix difficile d'utiliser l'une des heures irremplaçables qui vous ont été imparties pour naviguer sur le Web plutôt que de regarder l'une des dizaines de chaînes que vous pouvez recevoir par câble, de lire les trente-six courriers électroniques en attente dans votre boîte aux lettres, d'aller au restaurant, de vous bronzer dans un parc ou de jouer à un jeu de société avec vos enfants.

Soyons clairs : votre attention – le temps dont vous disposez pour « être attentif » – est devenue une denrée de plus en plus rare. Et, comme dans toute économie de marché, la rareté fait grimper les prix. D'aucuns ne voient là que l'énoncé d'un banal principe d'économie politique. Mais pour Seth Godin, c'est un créneau à exploiter.

L'idée qui sous-tend le Permission Marketing est très simple : chacun de nous n'a qu'un temps limité à vivre, et découvrir le meilleur moyen de l'utiliser constitue l'une des grandes activités de la vie. Indépendamment de l'objet considéré, être attentif est en réalité un acte conscient qui demande un effort délibéré. C'est pour cela que l'une des manières de vendre à l'avenir consistera à obtenir préalablement l'autorisation du consommateur. On y parviendra en engageant un dialogue avec lui, une relation à double sens qui suppose la participation de l'un et de l'autre. Au lieu de se contenter d'interrompre une émission télévisée en « balançant » un spot ou de faire intrusion dans la vie du consommateur avec un courrier ou un appel téléphonique « surprise », le spécialiste du marketing cherchera demain à convaincre le client de participer volontairement à une relation commerciale. Peut-

être que celui-ci y consentira sans contrepartie, juste pour en savoir plus sur une certaine catégorie de produits. Dans d'autres cas, on lui proposera une récompense – monétaire ou autre – en échange de sa permission.

Dans un monde non interactif, ce serait là une idée farfelue que l'on aurait envie de mettre sur le compte de l'imagination débridée de quelque fou du marketing ayant, lui, apparemment tout son temps à perdre. Mais l'ère de l'interactivité a déjà commencé. Elle est venue soudainement, presque sans que l'on s'en aperçoive. Et cela a totalement changé la règle du jeu.

Les technologies qui permettent l'interactivité ont deux conséquences très distinctes pour le monde de l'entreprise. D'une part, nombre de spécialistes du marketing constatent que, dans un contexte où le consommateur accède plus rapidement et plus facilement que jamais auparavant à l'information, leurs produits se banalisent et leurs marges bénéficiaires s'érodent. On peut désormais se servir d'Internet pour acheter une voiture neuve à peine plus cher que chez le concessionnaire. Ou mille actions en Bourse pour une commission de moins de 10 Euros. C'est une excellente nouvelle pour le consommateur, mais cela va certainement mettre à rude épreuve la rentabilité des entreprises et rendre de plus en plus difficile la fidélisation de la clientèle.

En revanche, l'interactivité donne aux entreprises les moyens d'entamer un dialogue individuel avec le consommateur, de nouer des relations qui se renforcent avec le temps. Cette stratégie peut non seulement empêcher la banalisation des produits, mais aussi mettre à la disposition du client un service de grande qualité qui, d'ailleurs, finira peut-être par avoir plus de valeur à ses yeux que la possibilité d'accéder aux comparaisons de prix les plus récentes et les plus fiables pour tel ou tel produit banal.

Entamer un dialogue avec le consommateur : n'est-ce pas finalement ce que faisaient les chefs d'entreprise au bon vieux temps, quand la chaîne de montage, la distribution de masse et la publicité n'existaient pas encore ? Autrefois, la vente avait quelque chose de moins agressif, de plus humain, et elle reposait sur la participation volontaire du client. C'est l'avènement d'une société fondée sur la production en série qui a tout changé. La fabrication de produits standardisés, leur distribution à des masses de consommateurs géographiquement dispersées et l'utilisation de la publicité dans les médias se sont affirmées comme les traits marquants de cette économie moderne. Quelle entreprise, dans ce contexte, pouvait résister à la tentation de transmettre un message identique à tous les consommateurs plutôt que d'assumer le coût important qu'aurait entraîné un système de dialogue individuel ?

Aujourd'hui, cependant, les technologies interactives permettent de réconcilier rentabilité et communication individualisée, y compris avec des millions de consommateurs, un à la fois. Sans gros investissements, on a les moyens de nouer des relations de ce type en les fondant sur des échanges à double sens : il suffit de cliquer avec la souris de son ordinateur ou d'appuyer sur les touches d'un téléphone pour envoyer un signal à un service vocal interactif. Mais le véritable changement, c'est que le consommateur peut de nouveau jouer un rôle actif dans le processus du marketing. Car dans un monde interactif, le marketing passe par la collaboration : le vendeur aide le consommateur à acheter, et le consommateur l'aide en échange à vendre.

Si l'on s'y prend bien, la participation du client et le dialogue avec lui débouchent sur la fidélisation, encore une fois de nature individuelle. Plus le client s'investit – c'est-à-dire plus il contribue à façonner le produit ou le service qu'il achète –, plus les

chances sont fortes pour qu'il vous reste attaché plutôt que de prendre la peine d'instaurer une collaboration semblable avec l'un de vos concurrents.

On pourrait penser de prime abord que c'est consentir un effort considérable pour ne vendre que quelques produits de plus. Et l'on aurait effectivement raison. L'ennui, c'est qu'il n'y a pas d'autre solution viable, car notre système de production en série s'est fondamentalement épuisé. D'ailleurs, vous le savez déjà, du moins si vous réfléchissez à la vie que vous menez en tant que consommateur.

Vous habitez aujourd'hui un univers en expansion permanente, fait de nouvelles offres, de sollicitations urgentes, de promotions tentantes et de garanties de remboursement. C'est le système de production en série poussé à son aboutissement extrême : les entreprises recherchent toutes des clients supplémentaires pour écouler une gamme de plus en plus étendue de produits et de services d'une spécialisation et d'une originalité sans cesse croissantes. À cette fin, les publicitaires du monde entier se ruent sur chaque centimètre carré d'espace, chaque minute de temps disponibles, pour les remplir de messages dont ils espèrent que vous les remarquerez. Ainsi votre vie de consommateur est saturée de cette diversité auparavant inimaginable de choix, d'opportunités et de messages qui, sans exception, vous demandent de prendre des décisions, même s'il ne s'agit que de prêter momentanément attention. Et ne vous y méprenez pas : votre attention est constamment sollicitée. Chaque instant de loisir dont vous disposez paraît, aux yeux de quelque entreprise, comme une bonne occasion de vous interrompre et de solliciter une fois de plus votre attention.

Les spécialistes du marketing feront tout pour vous exposer à leurs messages : il y va de leur survie. Mais cela soulève un

problème : êtes-vous d'accord pour recevoir *encore plus* de messages ?

L'interactivité permet de briser ce cercle vicieux. Grâce aux technologies désormais disponibles à des prix abordables, l'entreprise peut même prendre du recul et obtenir de ses clients la permission de leur vendre ses produits, d'obtenir qu'ils soient attentifs à ses messages commerciaux. Une entreprise peut désormais *demander* au consommateur s'il souhaite davantage de renseignements, puis les lui fournir. Une entreprise peut désormais *récompenser* un consommateur pour avoir accepté de recevoir et accusé réception des messages qu'elle lui a envoyés, tout en s'assurant que les intérêts de celui-ci étaient servis par le fait même de l'informer sur un nouveau produit ou service.

Les moyens d'y parvenir ne manquent pas. Vous pouvez offrir des bons de réduction ou de l'argent comptant. Organiser un jeu ou une loterie. Inciter le consommateur à accumuler des points. Mais quoi que vous choisissiez de faire dans ce domaine, et de quelque façon que vous le fassiez, dès lors que vous obtiendrez de votre prospect l'autorisation de lui vendre quelque chose, vous disposerez d'un actif inestimable, un actif qu'aucun concurrent ne pourra vous enlever. Car vous bénéficierez de la coopération et de la participation de votre prospect. Entre vous, un partenariat se dessine.

C'est pourquoi je m'attends à voir les entreprises du monde entier se rallier au Permission Marketing. Elles l'utiliseront tout à la fois comme une arme offensive pour prendre des clients à leurs concurrents et comme un moyen de défense contre la banalisation de l'e-commerce.

Tous ceux qui aimeraient savoir comment rester compétitif dans un monde interactif rempli de sites Web, de centres d'appel et d'outils de vente automatisés feraient bien de lire cet ouvrage.

Je le conseille également à ceux qui veulent éviter le piège de la banalisation par le cybercommerce et la baisse des marges. Et à ceux qui cherchent tout simplement à mieux comprendre comment le marketing va évoluer à l'ère de l'interactivité.

Les autres peuvent choisir un autre livre. De toute façon, vous avez des tas de choses à faire, n'est-ce pas ?

Introduction



Il y a quelques années, j'ai jeté par les fenêtres plus de 6 millions d'€uros qui provenaient de l'Université de Harvard. Et tout le monde m'a applaudi.

C'était en 1983, et Spinnaker Software était alors la start-up la plus généreusement financée de l'Histoire. Forte de plus de 17 millions d'€uros en capital-risque (dont 6 millions environ octroyés par les sages de Harvard), cette nouvelle entreprise inventa un nouveau produit : le logiciel de jeu éducatif pour enfants.

En tant que chef de produit chez Spinnaker, j'avais pour mission (à l'âge respectable de vingt-trois ans) de dépenser des millions pour vanter les mérites de notre production. Aussi incroyable que cela puisse paraître, cette petite start-up comptait en 1984 parmi les deux cents sociétés américaines disposant des budgets publicitaires les plus importants.

C'est ainsi que, armé de mes millions, j'ai acheté de l'espace publicitaire dans des dizaines de magazines à grand tirage. Nous ne cessons de nous interroger sur la façon d'aborder la publicité télévisée et étions, bien sûr, invités à de grandes orgies publicitaires comme l'US Open.

D'un côté, nos efforts ne tardèrent pas à porter leurs fruits : convaincues par notre stratégie publicitaire, d'importantes chaînes de distribution commencèrent à référencer nos produits, si bien que, au bout d'un an d'existence, Spinnaker était leader sur un marché... qui restait embryonnaire.

D'un autre côté, rien ne prouvait que nos publicités faisaient réellement mouche. Et si tous les millions dépensés ne servaient qu'à payer les superbes voitures de fonction de nos commerciaux et à donner des sueurs froides à nos concurrents ?

C'était un boulot sympa, mais, après avoir assuré la promotion d'une soixantaine de produits et vécu quelques expériences mémorables, j'ai décidé de me tourner vers l'édition. Ce fut pour moi une nouvelle occasion d'assister – aux premières loges – à une véritable débauche où l'on dissipait des sommes faramineuses en publicité traditionnelle sans véritable retour sur investissements.

Des entreprises gigantesques dépensaient des millions pour des spots diffusés pendant la retransmission des jeux olympiques. Les éditeurs des auteurs les plus vendus connaissaient tellement mal leurs clients qu'en matière de marketing, ils devaient repartir à zéro pour chaque nouveau livre. Ces énormes maisons d'édition publiaient des centaines de titres par an mais négligeaient la fidélisation de leur clientèle, la notoriété de leurs marques ou la rationalisation des lancements.

Tous les soupçons qui m'avaient taraudé chez Spinnaker se trouvaient confirmés : la publicité ne marchait pas très bien ; son effet se laissait difficilement quantifier ou vérifier ; ses retombées étaient tout sauf prévisibles. Et elle coûtait une fortune.

Depuis plus de six ans maintenant, je me penche sur les méthodes publicitaires employées dans le monde de l'entreprise et je m'attache à les rendre plus efficaces. C'est avec amusement que j'ai observé les campagnes incroyablement coûteuses qu'Excite a menées pour assurer la promotion de la série *Seinfeld* (avant même qu'elle soit suivie par 30 millions d'Américains), et avec désespoir que j'ai vu disparaître des produits d'excellente qualité en raison d'un manque total de publicité.

En 1990, Prodigy (fournisseur d'accès et portail Internet, qui laissera le souvenir d'une entreprise largement en avance sur son époque) nous a engagés, mes collaborateurs et moi-même, pour organiser la promotion de leur tout jeune service en ligne. Deux problèmes de taille se posaient à la firme. D'abord, il fallait des centaines d'€uros pour attirer chaque nouvel adhérent, alors que la durée moyenne d'abonnement n'était que de quelques mois. Ensuite, nombre d'abonnés utilisaient si intensivement ce service – pour lequel ils ne payaient qu'un forfait de base – que Prodigy en arrivait à perdre de l'argent sur ses meilleurs clients !

C'est dans ce maelström que nous avons lancé Guts®. C'était l'un des tout premiers programmes de promotion en ligne (à l'époque, le World Wide Web était encore embryonnaire), et c'est encore aujourd'hui, près d'une dizaine d'années plus tard, l'un des plus importants jamais mis en œuvre et qui existe toujours.

Guts® a fini par compter plus de 3 millions d'utilisateurs. Prodigy constatait un taux d'abandon moitié moins important chez ceux qui y participaient que chez ses autres clients. Tous les mercredis, on savait exactement à quel moment de la journée la nouvelle version hebdomadaire de la promotion était mise en ligne, car le niveau d'utilisation du réseau Prodigy affichait immédiatement une augmentation notable.

Tel un écureuil aveugle qui tombe sur un gland, nous avons fait quelques découvertes fortuites mais capitales. Notre réussite déboucha sur des promotions pour AOL, Delphi, eWorld (Apple), Microsoft et CompuServe : nous travaillions dans un laboratoire d'essai publicitaire en constante ébullition.

Les promotions élaborées par notre équipe pour chacun de ces services en ligne remplissaient parfaitement leur office : augmentation du taux d'utilisation et réduction du taux de résiliation.

Il y a quelques années, après avoir fondé une entreprise capable de développer les technologies et, surtout, les méthodes permettant ces promotions extraordinairement performantes, je me suis rendu compte que mon parcours résumait à lui seul l'évolution que des millions d'autres spécialistes du marketing connaissent déjà ou allaient bientôt connaître. J'avais cessé de consacrer des sommes faramineuses à la publicité traditionnelle pour me tourner vers une démarche totalement différente, infiniment plus efficace et au rendement mesurable. Bref, nos efforts avaient donné naissance au concept de Permission Marketing.

Dans ce livre, j'aimerais remettre en cause les idées reçues en matière de marketing et de publicité et proposer à leur place une vision adaptée au nouvel univers du fonctionnement en réseau. Les principes de base sont relativement simples, mais ils ne tombent sûrement pas sous le sens.

Chez Yoyodyne (leader du marketing direct sur Internet), nous avons consacré beaucoup de temps à faire passer ce message aux grandes entreprises américaines. Nous sommes intervenus dans des centaines de congrès et avons effectué des milliers de visites chez nos clients. Nous avons essuyé les quolibets de spécialistes du marketing bien établis qui percevaient des salaires supérieurs à leur budget et qui s'amusaient à nous martyriser comme des enfants qui arrachent aux mouches leurs ailes. Nous avons survécu aux assauts de Java, Shockwave et MSN, et à des campagnes d'investissement qui, à coups de milliards, devaient transformer la Toile en télévision.

Les nouvelles technologies sont en train de bouleverser les conceptions fondamentales de la publicité. L'Association du marketing direct a non seulement abandonné son indifférence à l'égard d'Internet, mais elle y consacre désormais des congrès entiers. De même, le courrier électronique est devenu un outil

incontournable. Selon l'American Management Association, plus de la moitié des cadres américains l'utilisent. Un évêque de la région new-yorkaise aurait même affirmé : « Si le Christ était sur Terre aujourd'hui, je suis convaincu qu'il aurait une adresse e-mail. »

Si vous pensez qu'Internet change tout, vous ne serez pas déçu par ce livre. Les seigneurs féodaux qui avaient tant misé sur la conquête du Nouveau Monde il y a cinq cents ans découvrirent avec ahurissement que les anciennes règles ne s'appliquaient plus : leurs coûteuses expéditions furent à l'origine de leur perte de pouvoir. Le Nouveau Monde finit par éclipser le Vieux Monde. Comme un immense écho qui se propage dans un canyon, les ondes envoyées par l'Europe y revinrent pour saper les bases des familles royales. Sans l'argent investi par celles-ci, les États-Unis n'auraient jamais pu se hisser au rang de puissance mondiale, surpassant aujourd'hui les pays à l'origine de leur développement.

Internet va transformer le marketing avant de modifier le reste, signant ainsi l'acte de décès du marketing traditionnel. Qui plus est, les spécialistes de cette discipline qui ont financé l'explosion d'Internet en seront les premières victimes. Leur travail expérimental et leur battage spectaculaire ouvriront les yeux du consommateur... qui ne tardera pas à se rendre compte qu'il peut très bien se passer des vieilles règles.

Vous doutez du pouvoir transformateur d'Internet ? Vous aurez quand même besoin de ce livre. Non que vous ayez forcément tort, mais il n'empêche : l'encombrement prodigieux du marché a déjà largement privé la publicité traditionnelle de son utilité. Il vous faut désormais un système qui marche et, comme le montreront les exemples présentés dans ces pages, le Permission Marketing convient aux entreprises de toutes les dimensions,

au commerce électronique comme au commerce tout court, à la vente au particulier comme au *business-to-business*.

Il apparaît de plus en plus clairement qu'il n'existe que deux sortes d'entreprise : les audacieuses et les défuntes. J'espère que, au moment de lire ces lignes, vous vous trouvez dans la première catégorie. Dans tous les cas, j'ai hâte d'entendre votre avis !

Seth Godin
Santa Clara (Californie)

Post-Scriptum

Yoyodyne a accepté l'offre de rachat que lui avait faite Yahoo!, le plus important portail indépendant sur Internet. Après avoir passé des années à développer et à mettre en œuvre nombre des techniques décrites dans ces pages, mes collaborateurs et moi-même aurons enfin l'occasion d'appliquer notre savoir à une échelle autrement vaste. Vous pouvez me contacter à Seth@permission.com pour obtenir les dernières informations sur l'avenir du Permission Marketing en ligne.

chapitre

UN

Une crise du marketing contre laquelle l'argent ne peut rien :

Vous ne prêtez plus attention à la publicité. Personne n'y prête plus attention

Ce n'est pas votre faute. Il est tout simplement impossible de capter tous les signaux que les spécialistes du marketing vous adressent, qu'il s'agisse des 17 000 nouveaux produits alimentaires lancés l'année dernière ou des 1 000 € de publicité annuelle dépensés rien que pour vous.

Faut-il s'étonner que le consommateur a de plus en plus le sentiment de vivre dans un monde devenu flou à force de tourner à toute allure ? Il y a des téléviseurs à l'aéroport, des publicités dans les W.-C., des *newsletters* sur à peu près tous les sujets imaginables et un téléphone mobile dont on ne se sépare jamais.

Ce livre parle de la crise d'attention dont souffre notre société et des moyens à mettre en œuvre pour survivre et, au-delà, prospérer dans ce nouveau contexte impitoyable. Les praticiens les plus avertis du marketing ont compris que le vieux système de publicité et de commercialisation a perdu de son efficacité, et ils s'échinent à trouver une nouvelle façon plus hardie de gagner des parts de marché et de relever leurs marges bénéficiaires. Or, le Permission Marketing constitue une conception inédite de la publicité et du client.

Il n'y a plus de place pour toutes ces pubs !

Je repense à l'époque où, à l'âge de cinq ans environ, je commençais à regarder sérieusement la télévision. Les États-Unis ne comptaient alors que trois grandes chaînes, plus une chaîne d'intérêt public et une autre à UHF pour les jours où l'on se sentait une âme d'aventurier, ce qui m'arrivait de temps en temps.

Compte tenu de ce choix limité, je réussis sans aucun mal à apprendre par cœur le programme. J'avais, bien sûr, mes émissions préférées, mais je me délectais également de tous ces spots publicitaires qui se bousculaient pour capter mon attention. Et ils y parvenaient.

En grandissant, j'avais l'impression d'appartenir à la même communauté que tous ceux que je rencontrais. Nous connaissions les mêmes publicités, nous achetions les mêmes produits et nous discussions des mêmes émissions. Le marketing avait apparemment trouvé la bonne formule : il suffisait d'inventer un bon produit et de prévoir un budget conséquent de publicité à la télé pour avoir la quasi-certitude d'obtenir de la place dans les linéaires. Si, par ailleurs, les spots étaient de qualité, le produit se vendait sans difficulté.

Or, je me suis rendu compte, il y a une dizaine d'années, qu'une transformation profonde était en cours. Cela faisait belle lurette que j'avais cessé de mémoriser les programmes télé, je constatais mon incapacité croissante à venir à bout de toutes les revues que j'estimais devoir lire et, face à des nouveautés comme Prodigy ou une méga-librairie, je voyais s'aggraver de jour en jour mon retard en matière d'absorption médiatique.

Il m'arrivait de jeter des magazines sans même les avoir ouverts. Désormais, je m'intéressais si peu aux propos des télé-vendeurs que je n'hésitais plus à leur raccrocher au nez. J'ai

découvert que je pouvais survivre sans avoir acheté le dernier album de Bob Dylan et que, en dépit du nombre impressionnant de restaurants fabuleux que l'on trouve à New York, ceux qui se trouvaient le plus près de chez moi me satisfaisaient amplement.

Cette surabondance n'a fait qu'empirer depuis. Pour vous en convaincre, essayez donc de recenser tous les messages publicitaires que vous avez reçus aujourd'hui. N'oubliez pas d'y intégrer les noms de marque imprimés en gros caractères sur les T-shirts, les logos ornant votre ordinateur et celui de Microsoft qui s'affiche quand vous allumez votre poste, les spots à la radio et à la télé, les panneaux d'affichage, les autocollants aperçus sur les voitures qui passent et les réclames publicitaires qui émaillent votre quotidien favori.

Depuis quatre-vingt-dix ans, les spécialistes du marketing se limitent presque exclusivement à un seul type de publicité que j'appellerais l'Interruption Marketing. Pourquoi ce nom ? Parce que toutes les pubs ont pour principale fonction d'interrompre l'activité de l'individu pour détourner son attention.

Interruption Marketing : le moyen traditionnel d'attirer l'attention

Rares sont ceux qui, en rentrant chez eux, se réjouissent à la perspective de pouvoir lire le courrier publicitaire qui encombre leur boîte aux lettres. Ou qui se passionnent pour les publicités qui occupent tant de place dans leur magazine préféré. Ou qui attendent avec impatience les spots qui vont interrompre le film qu'ils regardent.

On ne remarque pas une publicité tout simplement parce qu'elle est là. Et pourtant, le spécialiste du marketing doit capter

vosre attention pour parvenir à ses fins. S'il n'interrompt pas le fil de vos idées en s'immisçant dans votre esprit conscient ou inconscient, c'est l'échec. C'est du gaspillage. Dès lors qu'une pub tombe à un endroit où personne ne s'en aperçoit, c'est comme si elle n'existait pas.

On peut définir la publicité ainsi : l'art de créer et de placer des messages qui font intrusion dans les pensées du consommateur pour l'inciter à agir. C'est, certes, beaucoup demander à trente secondes de temps d'antenne ou à un petit encadré dans un journal, mais, sans cette intrusion, sans cette interruption, on n'a pas la moindre chance d'obtenir l'indispensable réaction de l'acheteur potentiel.

Or, à mesure que le marché publicitaire s'encombre, il devient de plus en plus difficile d'interrompre ce dernier. Imaginez-vous tôt le matin dans un aéroport encore pratiquement vide. Vous vous dirigez sans vous presser vers votre porte d'embarquement. Tout à coup, quelqu'un s'approche en vous disant : « S'il vous plaît, c'est de quel côté la porte 7 ? » Vous ne vous attendiez pas, cela va de soi, à faire l'objet d'une question de ce type, mais, puisque la personne ne vous semble pas antipathique et que vous avez du temps devant vous, vous acceptez d'interrompre le fil de vos pensées et de lui indiquer le chemin.

Envisageons maintenant le même aéroport, mais à 15 heures. Une foule de voyageurs se bouscule pour former des files d'attente ou se précipiter vers telle ou telle destination. Qui plus est, vous êtes passablement en retard pour votre vol. Non seulement cinq œuvres de bienfaisance plus ou moins douteuses vous ont déjà sollicité, mais, pour couronner le tout, vous avez un mal de tête carabiné. Et voilà le même individu qui vient vous poser la même question. Selon toute probabilité, vous réagirez cette fois-ci de façon un peu différente. Si vous habitez une métropole comme New York ou

Paris, il n'est pas impossible que vous refusiez tout simplement de répondre. Ou peut-être vous contenterez-vous de prendre juste le temps de lui dire « Désolé... » avant de lui tourner le dos.

Notre troisième scénario est encore pire : ce voyageur égaré est le trente-sixième à vous avoir posé la même question. Que se passera-t-il ? Vous finirez fatalement par faire la sourde oreille à toutes ces interruptions. Au bout d'un moment, elles se mêleront au bruit de fond de l'aéroport.

Votre vie ressemble beaucoup à cette scène. Vous avez trop à faire et trop peu de temps pour le faire. Des inconnus vous accostent sans arrêt. Tous les jours, pendant plus de quatre heures en moyenne, vous subissez un flot médiatique conçu en grande partie pour vous interrompre de la manière la plus efficace. Et vous avez de plus en plus de mal à trouver des moments de tranquillité.

Face à cette difficulté, les experts en marketing ont réussi la prouesse d'inventer un remède qui est pire que le mal. Pour surmonter la profusion publicitaire et les rendements décroissants de l'Interruption Marketing, *ils ont décidé de redoubler leurs interruptions !*

Eh oui ! Pour stupéfiant que cela puisse paraître, les publicitaires ont augmenté de façon spectaculaire leurs budgets au cours des trente dernières années. Ils ont aussi accentué le caractère d'intrusion agressive de leurs messages et recherché partout de nouvelles occasions de vous interrompre.

Rappelons la situation d'il y a trente ans : les vêtements ne portaient pas d'énormes logos. Les spots à la télévision étaient brefs. Les magazines contenaient rarement jusqu'à trois cents pages de publicité (contrairement à bon nombre de revues d'informatique à l'heure actuelle).

Bref, pour vaincre la crise de l'encombrement, les publicitaires ont choisi de nous encombrer encore plus. C'est comme la

pollution : puisqu'il n'y a pas de responsable unique, personne ne s'y attaque sérieusement.

Le consommateur consacre de moins en moins de temps à rechercher des solutions de rechange

Un autre problème se pose aux spécialistes du marketing : le consommateur a de moins en moins besoin d'exercer une vigilance extrême. La qualité des produits a énormément augmenté, à tel point que le choix d'une marque de voiture, de cafetière ou de chemise n'a guère plus d'importance. Pratiquement tous les fabricants vous offrent un bon rapport qualité-prix, et tous leurs produits auront une durée de vie assez longue.

Qui plus est, le consommateur a fait bien du chemin au cours des quatre-vingt-dix dernières années. Il était rare, à l'époque, de trouver dans les maisons un grand nombre de produits achetés, car on faisait l'essentiel soi-même. Aujourd'hui, on achète pratiquement tout : du pain, du café moulu, voire de l'eau. Du coup, chacun a déjà une marque favorite dans la plupart des domaines. Et si elle donne satisfaction, pourquoi perdre du temps à réfléchir au moyen de la remplacer ?

Ces préférences n'ont, bien sûr, rien de définitif. Certains produits courants d'aujourd'hui paraissaient bien novateurs hier. Il y a quelques années seulement, il fallait faire très attention avant de choisir une compagnie aérienne, et il en allait de même en matière d'assurances. Mais aujourd'hui, dans la plupart des cas, vos choix sont déjà faits et vous conviennent.

Depuis combien de temps n'a-t-on pas vu apparaître un nouveau fabricant de costumes pour hommes ? Ou une nouvelle

chaîne de grands magasins ? Une puissante compagnie aérienne ? Une chaîne franchisée de restauration rapide ? Certes, ce n'est pas du domaine de l'impossible, mais cela ne se produit pas tous les jours. Et l'explication tient en bonne partie au niveau de satisfaction du consommateur.

Si le déluge actuel de produits se tarissait demain, qui en serait chagriné ? Peut-on imaginer un T-shirt encore plus fonctionnel ? En dehors des secteurs d'activité en forte évolution comme l'informatique, les marques que l'on possède aujourd'hui ont la qualité requise pour durer de longues années. Ayant trouvé chaussure à son pied, le consommateur a abandonné la quête de nouvelles solutions.

Pourtant, en raison des énormes bénéfices que parvient à engranger un génie du marketing qui réussit malgré tout à imposer une nouvelle marque, un produit révolutionnaire ou une catégorie jusqu'alors inconnue, le consommateur est inondé de messages. Tant qu'il reste possible de faire passer le client d'un opérateur téléphonique à un autre, de United Airlines à American Airlines ou de Reebok à Nike, les professionnels du marketing continueront de s'acharner. On calcule que le consommateur américain reçoit en moyenne un million de messages publicitaires par an, soit environ 3 000 tous les jours !

Estimation hallucinante ? Il ne faut pas oublier que, au cours d'une seule visite au supermarché, on se trouve en présence de jusqu'à 10 000 messages ! Que l'on passe une heure devant la télévision et l'on en voit encore une bonne quarantaine, alors qu'un seul numéro d'un quotidien en comporte jusqu'à une centaine. Si l'on y ajoute tous les logos, panneaux d'affichage, courriers publicitaires, catalogues et coups de téléphone non sollicités auxquels nous sommes quotidiennement exposés, on aboutit

assez vite à ces chiffres. Or, il y a cent ans, il n'existait ni super-marché, ni radio, ni télé.

Le marché de masse est mort : vive les marchés ciblés !

Les progrès technologiques et l'évolution du marché ont également contribué au foisonnement publicitaire que subit le consommateur. Lorsque les États-Unis ne comptaient que trois grandes chaînes nationales et une poignée de structures indépendantes, les chaînes nationales gagnaient des fortunes parce qu'elles n'avaient pas de véritables concurrents. Aujourd'hui, le téléspectateur peut choisir entre des dizaines – et, dans certaines régions, des centaines – de chaînes.

L'épisode final de la série *Seinfeld* a fait la « une » des journaux américains, alors que, trente ans plus tôt, son taux d'audience n'aurait même pas justifié sa présence sur la liste des vingt-cinq séries les plus regardées de l'année. Cela prouve bien que, dans le contexte actuel de multiplication quasi illimitée des choix, une émission, fût-elle retransmise par une chaîne nationale, n'a guère de chances de toucher tout le monde.

Sur le World Wide Web, la situation est encore plus désastreuse. On dénombre actuellement près de 2 millions de sites marchands pour environ 50 millions d'internautes. Autrement dit, une moyenne de vingt-cinq utilisateurs environ par site. On est loin du marché de masse susceptible d'intéresser les praticiens de l'Interruption Marketing.

AltaVista, l'un des moteurs de recherche les plus complets et les plus visités sur Internet, prétend avoir classé 100 millions de pages. C'est donc le nombre de pages que les collaborateurs d'Alta Vista ont référencé sur leur site. Ce qui veut dire que, si

vous faites une recherche via AltaVista, il ne s'agira que d'une recherche sur la base de données de ce site.

En pratique, les utilisateurs d'AltaVista consultent environ 900 millions de pages tous les mois. On peut donc en déduire que chaque page répertoriée dans le moteur de recherche reçoit en moyenne neuf visites. Cela laisse songeur : les entreprises ont investi des millions dans la création de sites flamboyants pour n'attirer que neuf personnes par page et par mois !

C'est une meule de foin gigantesque, et nos professionnels de l'interruption n'ont malgré tout pas tant d'aiguilles que ça.

Les publicitaires ont consacré plus d'un milliard d'euros (presque en pure perte) à des sites Internet dans l'espoir de dépasser le problème de la surabondance des messages. Celui de General Electric comporte des milliers de pages, chiffre qui pâlit pourtant au regard des 250 000 pages du site de Ziff-Davis. Résultat de ces efforts : le support de marketing le plus engorgé et le moins efficace de tous.

Quatre moyens de maintenir le marketing de masse en vie

Il suffit de jeter un rapide coup d'œil chez un marchand de journaux pour se rendre compte que le problème de la saturation publicitaire ne se limite pas aux moyens électroniques de communication. Il y a assez de magazines de grande consommation (sans compter la catégorie encore plus vaste des revues professionnelles) pour occuper le lecteur vingt-quatre heures sur vingt-quatre, tous les jours de la semaine.

De toute évidence, le marché de masse est moribond. La fragmentation extrême de la communication empêche un message unique, quel qu'il soit, de toucher une part significative de la

population. Voilà pourquoi les organisateurs des grandes manifestations sportives parviennent à imposer des tarifs aussi exorbitants aux publicitaires : ce sont les seuls événements télévisés à pouvoir attirer des audiences records. Et, de ce fait, ce sont les arènes de prédilection pour nos spécialistes de l'interruption.

Mais lorsqu'ils ne jouent pas la surenchère de publicité traditionnelle, comment les adeptes du marketing de masse s'y prennent-ils pour se soustraire aux effets néfastes de la saturation du marché ? On peut distinguer quatre grandes démarches :

1. Ils augmentent leurs dépenses dans des domaines bizarres. Loin de se contenter des spots à la télé, les spécialistes du marketing font désormais porter leurs efforts sur toute une série de supports intéressants et peu banals. Campbell's Soup orne les parcmètres de ses pubs. Le grand magasin Macy's investit des sommes mirobolantes dans son défilé annuel. Kellogg's consacre des millions au développement de sa présence sur Internet : drôle de façon de vendre des céréales...

Les entreprises ont compris que les stratégies visant un public de masse à l'aide de la radio et de la télévision ne donnent plus de résultats aussi probants qu'autrefois, surtout lorsqu'il s'agit de séduire les couches sociales à revenus élevés. Puisque celles-ci passent moins de temps devant la télévision, les spécialistes du marketing s'efforcent de trouver des supports moins engorgés où, pensent-ils, leurs techniques de l'interruption seront plus efficaces.

Ils paient pour faire imprimer leurs bons de réduction au dos des tickets de caisse ou peindre leurs messages sur le sol des rayons. Des publicités habillent désormais les taxis et entourent les terrains de football. Aux États-Unis, Fox vend même, pendant la retransmission des matchs de base-ball, le petit espace situé

juste au-dessus de la tête du *catcher* : ainsi, l'amateur de baseball voit tout au long du match l'annonce qui s'y trouve.

2. La deuxième riposte consiste à augmenter le côté divertissant et l'effet choc de la publicité. Par l'intermédiaire de l'agence CAA, Coca-Cola a ainsi recruté de grandes pointures de Hollywood pour réaliser ses spots. Et l'agence publicitaire de Spike Lee enregistrait l'an dernier un chiffre d'affaires de plus de 50 millions d'€uros.

Inutile de dire que plus les publicitaires s'évertuent à capter votre attention, plus la saturation s'aggrave. Celui qui réussit provisoirement à distancer ses concurrents ne fait que placer la barre un peu plus haut. Pour rééditer cette performance, il devra poursuivre dans la surenchère, sous peine de perdre l'intérêt du consommateur.

Un spot de toute première qualité coûte en fait plus cher à produire par minute qu'un grand film hollywoodien. Des grenouilles parlantes, de l'infographie et un montage vertigineux semblent aujourd'hui indispensables au succès.

Conséquence inattendue de ce souci du divertissement : le publicitaire dispose de beaucoup moins de temps pour faire réellement l'article. Dans un spot de quinze secondes (format de plus en plus prisé comme moyen peu onéreux d'assurer des interruptions encore plus fréquentes), dix à douze secondes ont pour fonction de capter votre attention. Seuls quelques battements de cœur sont réservés au logo, aux mérites du produit et à l'incitation à l'acheter.

Un simple exercice peut s'avérer très instructif : essayez de noter toutes les entreprises ayant vanté leurs produits pendant que vous regardiez la télé hier soir, ou toutes celles dont vous avez aperçu la bannière chèrement payée au cours de votre dernière séance de navigation sur le Web. Si vous parvenez à vous souvenir de plus de 10 % d'entre elles, vous êtes certainement exceptionnel.

3. La troisième méthode employée pour sauver le marketing de masse est de renouveler plus souvent les campagnes publicitaires afin d'entretenir une impression de « fraîcheur ». Le tigre des Frosties de Kellogg's ou le cow-boy de Marlboro représentent chacun un capital-marque d'une valeur de plusieurs milliards d'Euros pour les sociétés qui les ont créés. Des équipes de marketing ont investi des sommes astronomiques au cours des quarante dernières années pour assurer que le consommateur accorde toute sa confiance aux marques que ces créatures incarnent.

En revanche, Nike vient de lancer une série de spots en supprimant le bruissement caractéristique censé accompagner le mouvement de ses chaussures, et que l'on pourrait classer parmi les « logos » les plus efficaces de toute une génération publicitaire. Pour sa part, Apple Computer modifie tous les ans la petite phrase accompagnant son logo. McDonald's, Wendy's et Burger King se contentent, eux, d'osciller constamment entre ces deux approches dans l'espoir de tomber ainsi sur la martingale qui attirera le regard du consommateur.

En échange de ces brefs moments d'attention, ces publicitaires renoncent en substance aux avantages en matière d'identification de leur marque qu'ils avaient obtenus à force d'un patient travail. S'ils acceptent ce sacrifice, c'est tout simplement parce que la logique de l'Interruption Marketing le leur impose. Sans l'attention du consommateur, la publicité tombe à plat.

4. La quatrième et dernière démarche – du même tonneau que les trois autres – consiste à abandonner la publicité classique et à la remplacer par le publipostage et des promotions. Les spécialistes du marketing affectent désormais 5 % environ de leur budget annuel à ces deux modes de communication, pourcentage nettement plus élevé que par le passé.

Sur le budget global de publicité destinée au consommateur américain l'an dernier – plus de 200 milliards d'€uros –, plus de la moitié fut consacrée au publipostage, aux promotions sur le lieu de vente, aux bons de réduction, aux encarts presse et à d'autres supports que l'on appelle « hors média ».

La prochaine fois que vous recevrez un publipostage luxueusement présenté qui vous incite à acheter une voiture ou que vous participez à une loterie au supermarché, c'est l'effet de cette évolution vers le marketing direct que vous verrez. Si les publicitaires font appel à ces méthodes, c'est parce qu'elles marchent : elles parviennent un peu mieux qu'une annonce à vous interrompre, elles ont un rendement plus mesurable que celui d'un panneau d'affichage et, surtout, elles dotent les publicitaires d'une arme supplémentaire dans leur lutte de plus en plus désespérée contre la saturation. N'oublions pas que vous ne trouvez que cinq ou six courriers publicitaires par jour dans votre boîte aux lettres, pas 3 000. Qui plus est, il suffit parfois de gagner un mètre de plus de linéaire au supermarché pour donner une nouvelle impulsion à ses ventes.

Le marketing direct : un remède de courte durée

Ces techniques ont beau donner de meilleurs résultats que la publicité traditionnelle, elles occasionnent un gaspillage prodigieux. Dans la plupart des firmes, le spécialiste du publipostage qui obtient un taux de réponse de 2 % se voit accorder une augmentation de salaire. Et pourtant, 98 % de l'audience cible a ignoré, rejeté ou mis au rebut ces mêmes envois ! Mais dès lors que la campagne rapporte plus qu'elle ne coûte, le service du marketing estime que cela vaut la peine de recommencer.

Bien entendu, celui qui découvre une stratégie payante doit s'attendre à en voir d'autres lui emboîter le pas. Les citadins qui ont fait le choix de s'installer en banlieue lointaine en savent quelque chose : un coin bucolique attire rapidement d'autres personnes qui cherchent à fuir la grande ville. De même, tous les publicitaires avertis sautent dans le train en marche à mesure que ces nouveaux moyens de promotion font leurs preuves. Voilà pourquoi le remède miracle qui permet de vaincre le problème de la saturation se révèle le plus souvent bien éphémère.

L'immense majorité des supermarchés fait désormais payer des frais de linéaire aux fabricants qui souhaitent avoir de l'espace supplémentaire pour leurs produits. Les magasins de spiritueux regorgent de promotions. Les boîtes aux lettres débordent de catalogues qui vous incitent à acheter vêtements, mobilier ou matériel de jardinage.

Face à cette profusion sur le marché, le marketing direct appelle l'informatique à la rescousse. Se servant de vastes bases de données pour vérifier et recouper les noms de clients, ses praticiens peuvent désormais créer des mailings bien délimités et envoyer des messages très ciblés. Ils découvrent, par exemple, que, sur la base des résultats obtenus antérieurement, il vaut mieux orienter la campagne à venir vers les femmes célibataires qui votent indéfectiblement à gauche, qui gagnent très bien leur vie et dont le compte bancaire n'a pas été récemment débiteur. Cette information aisément accessible favorise un marketing de plus en plus pointu.

Mais le recours à des bases de données est évidemment une technique à la disposition de tout le monde et, comme toutes les techniques d'Interruption Marketing, elle finira par perdre son avantage. Dès lors que les concurrents s'y lancent eux aussi, le phénomène de la saturation se reproduira.

Le film *Titanic* incarne à bien des égards la limite extrême de l'Interruption Marketing. Le réalisateur, James Cameron, a démontré que, si l'on veut bien monter à un niveau d'investissement que tout spécialiste du marketing normal jugerait dément, l'engorgement du marché ne pose plus de problèmes. Hollywood s'est empressé de suivre cet exemple en lançant des campagnes de promotion pour des films comme *Godzilla* qui, *a priori*, paraissent totalement incapables de faire suffisamment de recettes pour justifier la dépense.

Nike procède de façon analogue pour vendre ses chaussures de sport, et cette stratégie de la surdépense radicale a récemment fait de nouveaux adeptes, notamment sur Internet. Elle repose au fond sur l'image du coup de dés où le vainqueur ramasse tout. Comme la saturation du marché a pris des proportions inouïes, celui qui réussit à faire une véritable percée et à créer un nouveau marché de masse décrochera effectivement la timbale. Miser des sommes astronomiques fournies par autrui est donc l'une des façons de jouer à ce jeu.

Les entreprises travaillant dans le même secteur d'activité ne tarderont pas, bien sûr, à copier cette coûteuse stratégie dès qu'elle se révélera gagnante. Encore une fois, la barre sera placée plus haut, et les seuls à en profiter seront les sociétés qui vendent du temps d'antenne et des espaces publicitaires.

Que font donc les agences de publicité ?

Et les agences de publicité dans tout cela ? Vu le nombre de collaborateurs talentueux qu'elles emploient, comment se fait-il qu'elles ne s'attaquent pas sérieusement à ce dossier ?

Malheureusement, les agences ont fini à leur tour par subir de plein fouet la guerre de la saturation. Les plus importantes, celles qui pourraient se permettre de prendre les devants dans ce domaine, se trouvent face à trois problèmes consternants :

1. D'abord, les clients ne leur laissent plus qu'une marge de manœuvre bien étroite. Autrefois, l'agence Leo Burnett gardait en général ses clients pendant vingt à trente ans. Levi's resta fidèle à FCB soixante-huit ans durant. Autrement dit, la relation remontait si loin que, selon toute probabilité, aucun salarié de l'une ou l'autre entreprise n'était né au moment où elle démarra.

Or, à l'heure actuelle, il n'est pas rare de changer d'agence au bout de deux ou trois ans. Et dans la longue liste des sociétés américaines qui ont donné congé l'année dernière à leur agence de publicité, on trouve des entreprises aussi importantes que Bank of America, Compaq ou Goodyear.

2. Ensuite, le marché boursier a favorisé la concentration des agences. La meilleure façon de gagner de l'argent aujourd'hui dans le secteur de la publicité consiste à racheter des agences et à les introduire en Bourse. Résultat : quelques-uns des éléments les plus doués du métier se concentrent au développement des agences plutôt qu'à celui des marques de leurs clients.

3. Enfin, le système de rémunération à la commission, socle depuis toujours des agences publicitaires, a été complètement démantelé. Traditionnellement, les détenteurs des moyens de communication – magazines, chaînes de télévision et autres – leur reversaient, sous forme de commissions, 15 % de la somme payée par le client pour placer spots et annonces. Les gros clients étaient donc source de bénéfices énormes qui permettaient aux agences de financer un travail expérimental ainsi que des publicités innovatrices pour des clients plus petits ou récemment acquis.

Las ! Les grands comptes ont décidé de mettre un terme à ces largesses, si bien que l'on a du mal aujourd'hui à trouver une agence qui continue de toucher une commission de 15 %.

Le cercle vicieux de l'Interruption Marketing

Résumons les difficultés que doit affronter tout praticien de l'Interruption Marketing :

1. On n'a qu'une capacité d'attention limitée.

Personne ne peut tout regarder, tout faire, tout garder en mémoire. Plus le niveau de bruit augmente, moins il y a de messages qui parviennent à leur destinataire.

2. On n'a qu'un pouvoir d'achat limité.

Il est impossible de tout acheter : il faut faire des choix. Mais, n'ayant qu'une capacité d'attention limitée, on ne peut choisir qu'entre les produits que l'on a remarqués.

3. Plus l'offre des produits s'élargit, moins il y a d'argent disponible pour chaque produit.

C'est un jeu à somme nulle : chaque fois que l'on achète un Coca, on renonce à acheter un Pepsi. Compte tenu de la multiplication actuelle des entreprises et des produits que propose chacune d'elles, on s'achemine nécessairement vers une situation où il y aura plus de perdants que de gagnants.

4. Pour capter une part croissante de l'attention des consommateurs et de leur pouvoir d'achat, chaque praticien de l'Interruption Marketing doit augmenter son budget publicitaire.

Celui qui consacre moins d'argent à la publicité que ses

concurrents sur un marché totalement engorgé ne peut que subir une baisse de ses ventes.

5. Mais cette couverture médiatique sans cesse accrue coûte trop cher.

L'entreprise qui pratique l'Interruption Marketing n'a pas d'autre recours que de consacrer une part de plus en plus importante de son budget aux efforts nécessaires pour se détacher du lot.

6. Or, cette inflation continue des dépenses publicitaires ne fait qu'aggraver la saturation du marché.

7. Cercle vicieux : plus on dépense, moins cela marche. Et moins cela marche, plus on dépense.

Le marketing de masse va-t-il au-devant d'un cataclysme? Absolument. Un nouveau mode de marketing est en passe de redessiner le paysage, et il aura un impact aussi fort sur l'Interruption Marketing que celui qu'a eu l'industrie automobile sur les fabricants de fouets de cocher.

Permission Marketing : l'efficacité retrouvée

Pour être convaincante la publicité doit être attendue, personnalisée et pertinente

Et si vous pouviez transformer la saturation du marché en atout ? Et si vous appreniez à tirer parti des énormes obstacles qui se dressent sur le chemin des praticiens de l'Interruption Marketing ? C'est en effet ce que font les adeptes du Permission Marketing, alors même que la surabondance publicitaire s'aggrave de jour en jour. D'ailleurs, plus la situation devient critique, *plus une démarche de ce type s'avère rentable.*

Dans ce chapitre, je vais présenter les principes qui sous-tendent le Permission Marketing. Toute campagne de marketing s'améliore dès l'instant qu'elle comporte un élément d'autorisation. Dans certains cas, l'adoption de cette démarche permet à l'entreprise de transformer de fond en comble son mode d'activité et la structure de ses bénéfices. Et en tout état de cause, les concepts de base du Permission Marketing vous aideront à formuler et à lancer vos campagnes publicitaires avec davantage d'à-propos et une efficacité accrue.

L'Interruption Marketing échoue parce qu'il ne parvient pas à capter suffisamment l'attention des consommateurs. Le Permis-

sion Marketing réussit parce qu'il tire avantage de ce même problème : il n'y a qu'une quantité limitée d'attention.

Le temps, denrée rare de notre époque

Le monde souffrait, il y a deux cents ans, d'une pénurie de ressources naturelles et de matières premières. Il fallait des terres pour nourrir les hommes, du métal pour fabriquer les outils, des silicates pour construire des fenêtres. Les magnats qui accaparaient ces ressources gagnèrent des fortunes. La rareté est toujours source de profit.

Avec la naissance de la révolution industrielle et le développement d'une économie fondée sur la consommation, le problème de la rareté ne concernait plus tellement les matières premières, mais plutôt les produits finis. Les usines tournaient à plein rendement. Les grands industriels comme Ford ou Carnegie gagnèrent des millions à satisfaire les exigences sociales. Compte tenu du peu de choix, le vendeur était en position de force.

Dès que les capacités de production furent à même de faire face à toute la demande, les spécialistes du marketing se mirent à proposer des marques que le consommateur convoitait au point d'accepter de mettre le prix pour l'avoir. « Un Ricard, sinon rien » : à l'époque où des marques pouvaient encore épater, il était indispensable de posséder la bonne.

Il n'en va plus ainsi dans l'économie ouverte d'aujourd'hui, marquée par une production industrielle colossale, un nombre prodigieux de marques et une pléthore de choix. Il suffit de faire un petit effort d'épargne pour pouvoir se payer tout ou presque. On trouve un téléviseur dans chaque foyer et les appareils élec-

troménagers ne sont plus réparés mais changés au premier dysfonctionnement.

Cette situation de surabondance se manifeste tout particulièrement dans les domaines de l'information et des services. De nos jours, il ne coûte pratiquement rien de graver un exemplaire supplémentaire d'un CD. Les librairies en ligne sont engagées dans une concurrence effrénée qui les amène à proposer 50 000, 100 000, voire 1 million de titres dont le prix unitaire dépasse rarement 150 francs. Pas de doute : il y a offre excédentaire de services et de biens culturels.

Imaginez une île tropicale dont les habitants ont des besoins simples et des ressources largement suffisantes. Là, pas de grande activité économique, car l'existence même d'une économie suppose deux conditions : des désirs et la rareté des choses pouvant les satisfaire. Sans rareté, il n'y a pas d'économie.

L'abondance d'un bien en fait dégringoler la valeur. Si, par ailleurs, on trouve le moyen de produire ce bien à volonté et à un coût négligeable, il ne restera pas rare pour longtemps. C'est ainsi que se présente le marché actuel de l'information et des services. Sur Internet, par exemple, l'information est à la fois abondante et gratuite.

Même constat dans l'industrie du logiciel. Le serveur Web le plus apprécié aujourd'hui n'a pas été mis au point par Microsoft ou Netscape, et il ne coûte pas 50 000 ni même 5 000 francs. Apache a été créé par une association de programmeurs, et l'on peut le télécharger et l'utiliser gratuitement. L'information, on le voit, n'est pas vraiment ce que l'on appellerait une denrée rare.

Il est toutefois une ressource essentielle dont le manque se fait chroniquement sentir. Bill Gates n'en a pas plus que vous. Tout l'argent de George Soros ne lui permet pas d'en acheter davantage. Je veux parler du temps. Et compte tenu de la saturation

actuelle en matière d'information, cela se traduit par une pénurie d'attention.

Cette insuffisance conjuguée de temps et d'attention est le propre de notre ère de l'information. *Le consommateur d'aujourd'hui accepte de mettre le prix pour gagner du temps, tandis que le publicitaire n'hésite pas à dépenser une fortune pour capter l'attention.*

L'Interruption Marketing est l'ennemi de tous ceux qui cherchent à gagner du temps. Non seulement le publicitaire qui interrompt constamment votre activité échoue le plus souvent dans son effort de vente, mais il gaspille la chose que vous convoitez le plus. À la longue, donc, cette approche est condamnée en tant qu'outil du marketing de masse : elle s'avère tout simplement trop coûteuse pour le consommateur.

Le moment est donc venu de la remplacer par le Permission Marketing, qui transforme la réception d'information commerciale en *acte volontaire*. Cette méthode, du fait qu'elle ne s'adresse qu'aux consommateurs ayant explicitement donné leur accord, met toutes les chances de son côté pour que le message soit véritablement entendu. Elle permet au spécialiste du marketing de présenter tranquillement et succinctement ses arguments de vente, sans crainte de se faire couper la parole par des concurrents ou des professionnels de l'interruption. Elle crée une symbiose mutuellement bénéfique entre vendeur et acheteur.

Le Permission Marketing incite le consommateur à participer à une campagne de marketing interactive et durable qui récompense d'une façon ou d'une autre l'attention qu'il prête à des messages de mieux en mieux adaptés. Imaginez que votre communication sera lue non plus par 5 % ou même 1 % des destinataires, mais par 70 %. Imaginez ensuite que 35 %

d'entre eux vont y répondre. C'est précisément ce qui se passe quand vous établissez une relation individualisée avec vos prospects en échangeant avec eux des messages spécifiques.

Le Permission Marketing est attendu, personnalisé et pertinent

Attendu : le destinataire s'attend avec plaisir à avoir de vos nouvelles.

Personnalisé : les messages sont faits sur mesure.

Pertinent : les messages portent sur un domaine qui intéresse le destinataire.

Je devine déjà vos objections. Cela paraît trop beau pour être vrai : le coût d'une personnalisation de tous les messages serait prohibitif. Et, de fait, tant que votre réflexion reste dans le cadre du marketing traditionnel, vous aurez raison. Mais, dans l'ère de l'information qui est la nôtre, ce ciblage individuel se révèle moins difficile que l'on ne croirait. Le Permission Marketing étale le coût des interruptions non pas sur un seul message, mais sur des dizaines de messages. Il en découle des avantages concurrentiels – et donc des bénéfices – considérables. Alors que vos concurrents s'obstinent, en dépit de la médiocrité des résultats obtenus, à déranger des consommateurs inconnus, votre campagne transforme ces inconnus en amis, puis ces amis en clients.

Une analogie avec le mariage mettra en relief le contraste entre ces deux formes de marketing. Elle démontrera par ailleurs que l'on a tout intérêt à envoyer une multitude de mes-

sages individualisés sur une période longue plutôt que de se contenter d'un message unique, aussi génial soit-il.

Les deux stratégies matrimoniales

L'adepte de l'Interruption Marketing s'achète un costume cher, des chaussures impeccables, des accessoires très « tendance ». Puis il consulte la base de données la plus complète et les spécialistes du marketing les plus réputés pour choisir le club de célibataires qui correspond le mieux à ses critères.

Dès son arrivée, il s'adresse à la première personne du sexe opposé qu'il voit et lui fait une demande en mariage. S'il essuie un refus, il répète la procédure auprès des autres célibataires présentes.

S'il rentre bredouille à la fin de la soirée, la conclusion s'impose : le costume et les chaussures ne convenaient. Sans perdre un instant, notre cœur solitaire se change, éconduit son spécialiste en stratégie conjugale et tente sa chance dans un autre club.

Ce scénario devrait vous être familier, car c'est celui de la plupart des grosses campagnes de marketing. On fait appel à une agence de publicité célèbre pour ses messages mirobolants. Ensuite, on fait des recherches poussées pour trouver le support idéal et enfin on se lance dans un grand travail d'interruption dans l'espoir qu'une personne sur cent achètera. En cas d'échec, on renvoie les publicitaires !

L'autre stratégie matrimoniale est plus sympathique, plus rationnelle et surtout plus susceptible de réussir.

Le praticien du Permission Marketing prend rendez-vous avec quelqu'un du sexe opposé. Si la soirée se passe bien, ils se revoient. Plusieurs fois. Après une dizaine de sorties communes, tous les deux sont en mesure de bien communiquer leurs besoins

et leurs désirs. Encore une dizaine de fois et c'est le moment pour chacun de faire la connaissance de la famille de l'autre. Enfin, au bout de quelques mois ensemble, ils parlent de mariage.

C'est exactement ce que fait le Permission Marketing. Il transforme les inconnus en amis, puis les amis en clients à vie.

Faire la cour au client : les cinq étapes

Il importe tout d'abord de donner au client potentiel un motif valable pour se porter volontaire. Ou, pour reprendre notre analogie, d'éveiller suffisamment son intérêt pour qu'il consente à un premier rendez-vous. N'oubliez pas, lorsque vous essayez de le convaincre, que son temps et son amour-propre sont en jeu.

Il faut, à ce stade, que la personne courtisée trouve clairement son compte dans cette nouvelle relation, faute de quoi elle n'acceptera pas un deuxième contact. Si le fait de vous fréquenter ne lui apporte aucun avantage, votre offre subira le même sort que toutes les autres campagnes publicitaires qui se bousculent pour attirer son attention : elle sera ignorée.

Il existe divers moyens d'incitation : amusement, tombola, voire rémunération directe. Mais quel que soit votre choix, votre message doit être explicite, évident et présenté sans ambiguïté.

C'est la différence la plus frappante entre nos deux méthodes de marketing. Les spécialistes de l'interruption passent leur vie à importuner des inconnus dans une tentative presque pitoyable pour se faire apprécier et capter l'attention. Ceux qui privilégient la permission consacrent, eux, le moins de temps et d'argent possible aux contacts avec des personnes dont ils ne savent rien. Ils s'efforcent plutôt de les transformer en prospects qui choisissent de participer à un dialogue suivi.

À la deuxième étape, vous vous servez de l'attention du consommateur pour lui proposer une relation qui va l'éclairer sur votre produit ou service. Le praticien du Permission Marketing sait bien que chaque rendez-vous doit susciter le désir d'une nouvelle rencontre et conduire au bout du compte à une vente. Chaque étape doit être utile, stimulante et pertinente.

Dès lors que le prospect accepte de prêter attention, il devient plus facile de le renseigner. Au lieu de remplir chaque nouveau message de gadgets « amusants » ou de faire du tape-à-l'œil à l'intention du consommateur lambda, vous pouvez vous concentrer sur les qualités réelles de votre produit, sur l'avantage qu'en tirera ce client précis. La possibilité de parler librement et de façon répétée est incontestablement l'atout maître de ce type de marketing.

La troisième étape est celle du renforcement. À la longue, toute incitation perd fatalement de son éclat. De même que l'on finit par se lasser même des restaurants les plus exquis, votre client potentiel risque à terme de se lasser d'un avantage resté inchangé. Le praticien du Permission Marketing doit donc veiller à fortifier ses moyens d'incitation, à conserver l'attention. Or, c'est étonnamment facile à faire. Ayant instauré un dialogue véritable et non un monologue narcissique, vous pouvez rectifier le tir au fur et à mesure et adapter vos stimulants à chaque prospect.

Cela nous mène à la quatrième étape, où l'on cherche à obtenir un niveau plus élevé de permission accordée par le client. Je vous ferai grâce d'une description détaillée du stade de la cour amoureuse auquel cela correspond ; il s'agit, pour nous borner au seul domaine du marketing, de convaincre le client d'aller plus loin. De vous autoriser à recueillir davantage d'informations sur sa vie personnelle, ses centres d'intérêt ou ses passe-temps favoris. À lui soumettre une nouvelle catégorie de produits. À lui en expédier un échantillon. L'éventail des consentements à obtenir

s'avère très large : seule la pertinence de l'offre du point de vue du client le limite.

Peu à peu, le spécialiste du marketing commence à utiliser la permission accordée pour modifier le comportement du consommateur : en d'autres termes, pour l'amener à dire « oui ». C'est ainsi que la permission se transforme en bénéfices, en puissant outil de marketing. À partir de là, il suffit de reproduire la procédure tout en vendant de plus en plus de produits au client. En un mot, la cinquième et dernière étape consiste à tirer pleinement parti de cette relation de consentement pour créer une situation profitable à l'un et à l'autre. Car n'oubliez pas que vous avez accès à ce que le client a de plus précieux à vous offrir : son attention.

La conquête du client en cinq étapes

1. Donnez au client potentiel un motif valable pour se porter volontaire.
2. Servez-vous de l'attention du consommateur pour engager une relation d'une certaine durée qui l'éclaire sur votre produit ou service.
3. Renforcez vos incitations afin d'assurer que le prospect renouvelle sa permission.
4. Donnez des incitations supplémentaires pour convaincre le client d'élargir le champ de sa permission.
5. Tirez parti de la permission accordée pour modifier le comportement du consommateur dans un sens qui vous apporte des bénéfices.

La permission : un investissement

On n'a rien de bien gratuitement, et ce principe s'applique doublement en matière de permission. Pour obtenir l'acquiescement solide et sincère d'une clientèle ciblée, il faut investir.

Combien une autorisation vaut-elle ? À en croire le rapport annuel d'AOL, ce fournisseur d'accès débourse jusqu'à 300 €uros pour gagner un seul nouveau client. American Express investit pour sa part près de 150 €uros à cette même fin. Ses recettes justifient-elles cette dépense ? Sûrement pas, mais les autres avantages qui découlent de la permission plus générale accordée par le client compensent largement ce coût en apparence élevé. American Express vend en effet toute une gamme de produits à ses clients, et pas seulement ses cartes de crédit. En outre, des outils très performants de gestion de bases de données lui permettent de faire un suivi très pointu du comportement des consommateurs et, donc, d'adapter son offre aux besoins individuels. L'entreprise profite de la permission pour décupler ses revenus.

L'une des maisons de courtage les plus importantes de Wall Street dépense actuellement l'équivalent de 15 €uros pour le simple privilège de pouvoir téléphoner à un client potentiel ! C'est certes cher payé, mais cela vaut bien plus. Car ces courtiers ont constaté qu'un coup de fil attendu, personnalisé et bien accueilli rapporte nettement plus qu'un appel fait « à froid » et à l'heure du dîner.

Tandis que la notion de permission gagne de plus en plus d'adeptes, nombre des « interrupteurs » invétérés découvrent à leur grande consternation que le coût d'acquisition d'un seul nouveau client se rapproche rapidement de la valeur actuelle nette de ce dernier. Autrement dit, encore un peu et chacun de leurs clients serait source de pertes qu'ils s'efforcent de neutraliser par des augmentations de volume.

Le Permission Marketing fait place nette sur le marché engorgé et permet de s'adresser aux clients potentiels en ami. Cette communication personnalisée, attendue, fréquente et perti-

nente a infiniment plus d'impact qu'un message affiché à un moment fortuit dans un lieu choisi au hasard.

Le Permission Marketing est attendu, personnalisé et pertinent

Attendu	le destinataire s'attend avec plaisir à avoir de vos nouvelles.
Personnalisé	les messages sont faits sur mesure.
Pertinent	les messages portent sur un domaine qui intéresse le destinataire.

Pensez un instant au choix d'un bon restaurant. Si vous obtenez l'information d'un télévendeur qui vous appelle sans prévenir ou si vous la trouvez dans un prospectus non sollicité, il y a peu de chances pour que vous en teniez compte. Si, en revanche, c'est un ami de confiance qui vous conseille l'établissement, vous aurez plutôt envie de l'essayer.

Le Permission Marketing vous permet de transformer des inconnus, ceux qui, normalement, risquent de ne faire aucun cas de votre offre non sollicitée, en individus parfaitement disposés à écouter dès lors que votre message leur parvient sous une forme attendue et appréciée.

Quand le spécialiste de l'interruption cherche un nouveau travail, sa méthode consiste à envoyer son CV à un millier d'entreprises qui ne le connaissent pas. L'adepte du Permission Marketing, lui, préfère se concentrer sur une seule cible : il commence par fonctionner en réseau avec la firme, effectuant des missions de conseil et de collaboration jusqu'à ce qu'on lui fasse suffisamment confiance pour lui proposer un poste fixe.

L'éditeur qui s'accroche à l'Interruption Marketing expédie des livres pour enfants à une longue liste de librairies dans l'espoir que la clientèle visée tombera dessus. Le praticien de la permission crée des clubs du livre dans toutes les écoles du pays.

L'« interrupteur » compte avant tout sur les spots à la télé pour lancer son nouveau produit, alors que le vendeur par permission signale à tous ses clients déjà acquis les moyens d'obtenir un échantillon gratuit.

	Interruption	Permission
Anticipation	non	oui
Personnalisation	rarement	oui
Pertinence	parfois	oui

Le Permission Marketing : un concept ancien redevenu actuel

Le Permission Marketing apporte assurément moins de gloire et de prestige que d'engager Steven Spielberg pour réaliser un spot mettant en vedette un essaim de mannequins superbes. Ce n'est pas non plus aussi facile que de faire publier la même annonce plusieurs fois de suite. Et cela coûte plus cher que de créer un site Web qu'avec un peu de chance des acheteurs potentiels trouveront à l'aide d'un moteur de recherche. Bref, c'est un travail.

Pis, le Permission Marketing demande de la patience. Ses campagnes ont un déploiement progressif qui va à l'encontre de la façon de penser de la plupart des spécialistes du marketing. Surtout, c'est un acte de foi : même une mauvaise campagne « interruptrice » donne tout de suite quelques résultats, alors

qu'une campagne fondée sur la permission ne peut s'épanouir que si l'on met en place une infrastructure adéquate et que l'on croit dur comme fer à la pérennité du concept qui la sous-tend.

Mais, contrairement à l'Interruption Marketing, le Permission Marketing se laisse mesurer. Il évolue dans le temps et se transforme en atout de plus en plus puissant pour toute entreprise qui l'applique. Plus on s'investit dans des campagnes de ce type, plus elles portent leurs fruits. Pas de doute, ce processus dynamique, à l'effet démultiplicateur, est la clé du succès dans cette époque de saturation.

Vu donc l'efficacité du Permission Marketing et l'ancienneté des principes sur lesquels il repose, comment se fait-il, vous demandez-vous, qu'il n'ait pas été largement adopté auparavant ? Que ce livre ne sorte qu'aujourd'hui ?

Le Permission Marketing existe depuis toujours (ou, à tout le moins, depuis aussi longtemps que la cour amoureuse...), mais il a ceci de particulier qu'il profite mieux des nouvelles technologies que les autres méthodes de marketing. Internet est le support de publipostage le plus formidable de l'Histoire : en raison du faible coût de revient d'une communication fréquente sur la Toile, c'est le lieu idéal pour lancer des campagnes fondées sur la permission.

Internet a, dans un premier temps, attiré l'attention des praticiens de l'interruption. Ils s'y sont engouffrés, dépensant des milliards pour appliquer leurs techniques habituelles dans ce nouveau contexte. Or, l'échec est patent. C'est le Permission Marketing qui permet de libérer la puissance d'Internet. Sa capacité à en tirer parti à une époque où la saturation a gagné Internet et tous les autres supports existants en fait la tendance la plus vigoureuse du marketing pour les dix ans à venir.

À mesure que de nouveaux supports apparaissent et que l'engorgement publicitaire s'intensifie partout, on verra que seule la permission est en mesure d'ouvrir la voie à la rentabilité.

L'évolution de la publicité de masse

La « publicité de masse », produit des « vendeurs de masse »

Les petites entreprises régnaient en maîtres absolus il y a cent ans. Le commerce de détail leur appartenait presque en entier. Efficaces et toujours à l'écoute du consommateur, ces entreprises locales bénéficiaient d'une grande confiance. Elles avaient l'infrastructure requise pour vendre à une clientèle qui n'avait ni téléphone, ni carte de crédit.

En l'absence d'une infrastructure de communications moderne ou de technologies qui auraient permis une expansion importante, l'entreprise d'hier restait petite et locale. Il lui était impossible d'envisager une campagne de publicité à l'échelle nationale. Les nouveaux clients s'acquéraient donc un à la fois, le plus souvent par le biais du bouche à oreille ou du démarchage.

Les entreprises d'autrefois connaissaient très exactement la valeur d'un nouveau client et elles agissaient en conséquence. Convaincu que des contacts individuels seraient largement payants, le petit patron n'hésitait pas à consacrer des heures à un prospect.

Le consommateur accueillait favorablement cette sollicitude et attendait même ces efforts commerciaux qui lui étaient per-

sonnellement destinés. Le libraire lisait un livre avant de le recommander. Le fromager encourageait souvent ses clients à goûter d'un produit inconnu. À cette époque de proximité, il n'était pas rare qu'un commerçant rencontre régulièrement et passe beaucoup de temps, en dehors de sa boutique, avec ses clients, anciens ou nouveaux, ou que son fournisseur soit également son voisin.

Les marques puissantes : source des supports « interruptibles »

Les grandes marques et les multinationales sont issues d'un ensemble de mutations sociales et technologiques qui sont apparues simultanément et se sont alimentées mutuellement.

La première d'entre elles fut la Révolution industrielle. Rien, en dehors des économies d'échelle créées par la mise en place des grandes usines, ne poussait *a priori* le fabricant à viser l'expansion. Tant que tout se faisait à la main, la simple augmentation du nombre d'artisans travaillant ensemble ne donnait pas de gains notables d'efficacité ou de rentabilité.

Mais, dès lors que ces économies d'échelle étaient devenues une réalité, l'entreprise se trouvait devant cette alternative : s'agrandir ou dépérir. Nombre d'entrepreneurs comprirent l'avantage à tirer d'une telle croissance et se mirent rapidement à chercher les fonds nécessaires.

Ensuite, l'avènement de l'automobile et surtout du camion a facilité la livraison sur de grandes distances. Les entreprises pouvaient désormais acheter en vrac, fabriquer des lots énormes et expédier leurs produits dans le monde entier.

Compte tenu des investissements nécessaires à ce développement, l'entreprise avait besoin d'une publicité à grande échelle. Cela ne servait à rien de construire une usine capable de produire en série si l'on était dans l'impossibilité de toucher un marché élargi. Et, pour y parvenir, il fallait d'abord persuader les consommateurs de les acheter. Abandonnant le bouche à oreille et la vente personnalisée, l'industriel dut trouver le moyen d'élargir sa clientèle.

Le plus étonnant dans l'affaire, c'est que ce n'est pas la production en série ni les transports automobiles qui ont été à l'origine de la rentabilité accrue des entreprises, mais bien la publicité. Les économies d'échelle obtenues en imposant une marque, ou les prix forts que la confiance exceptionnelle du consommateur permettait de demander faisaient paraître bien négligeables les gains de productivité.

Le marketing s'affirmait de plus en plus comme la fonction la plus lucrative de l'activité. Comme l'a exprimé un spécialiste en la matière : « Tout le reste, ce sont des frais ». La possibilité d'attirer des masses de consommateurs par le biais de la publicité fut une véritable révélation pour les jeunes entreprises de l'époque. D'abord « mordues », puis « accro », elles finirent par fonder leur stratégie et leur fonctionnement tout entiers sur la capacité à toucher ces masses.

Dans les années vingt, les publicitaires passaient pour les rédempteurs de la société industrielle, des êtres raffinés qui allaient canaliser le pouvoir redoutable de la foule dans l'intérêt de l'élévation morale de tous. On leur attribuait alors l'aptitude à introduire la propreté, la pureté et le bien-être dans la vie de l'homme de la rue, à abaisser les prix et à augmenter grandement la responsabilité directe du fabricant.

À partir du moment où les industriels se lançaient dans la publicité, ils découvraient (souvent par hasard) cette vérité extraordinaire : plus ils faisaient de la publicité, plus ils vendaient. Mieux encore, la valeur de ces ventes dépassait nettement le coût de cet effort ! La machine commerciale à mouvement perpétuel était arrivée.

Conséquence directe de cette découverte : le développement de moyens de communication ayant un contenu propre mais servant en même temps de support publicitaire. Les experts de l'interruption avaient besoin de quelque chose à interrompre, et, à l'époque, les quotidiens et les magazines poussaient comme des champignons. Est-ce à dire que l'Interruption Marketing a donné naissance aux mass-médias tels qu'on les connaît ? Absolument !

L'histoire qui suit résume à elle seule cette évolution.

Crisco : le produit comme force motrice de l'évolution du marketing

1900 : le succès du savon Ivory avait grisé les dirigeants de Procter & Gamble. C'était le premier savon de marque en emballage individuel à pouvoir soutenir la comparaison avec son rival fait main ou le savon vendu en vrac chez le droguiste. Mais, dans cette activité fabuleusement rentable et en plein essor, la jeune entreprise s'était rapidement heurtée à un problème de taille : l'offre limitée d'huile de coton, ingrédient clé du savon Ivory.

Seule une poignée de cartels puissants et impénétrables la produisaient à l'époque, et trois gros distributeurs avaient la mainmise sur le négoce de la quasi-totalité de l'huile produite. Il était donc urgent, pour Procter & Gamble, de sortir un autre produit,

fait lui aussi à partir d'huile de coton, afin de devenir le client important de ces cartels, et de bénéficier ainsi d'un approvisionnement plus sûr et de prix modérés.

Quatre ans durant, les chercheurs travaillèrent à mettre au point le produit idéal, c'est-à-dire fortement consommateur d'huile de coton. Le résultat fut Crisco, l'huile de cuisson qui devait rééditer la performance d'Ivory, cette fois-ci en remplaçant le saindoux dans la cuisine.

En 1908, année du lancement de Crisco, l'Amérique ne comptait ni grand hebdomadaire, ni feuilleton à l'eau de rose comme véhicule de la publicité. N'ayant donc pas de moyens de communication fiables à sa disposition, Procter & Gamble se tourna vers le Permission Marketing.

L'entreprise commença par payer les sociétés de chemin de fer (aussi importantes à l'époque que le sont aujourd'hui les compagnies aériennes) pour utiliser Crisco à la place du saindoux dans la préparation de leurs plats (et pour le faire savoir à la clientèle). Elle s'attacha également à obtenir des déclarations bienveillantes de médecins, et même de rabbins, dont l'un a été jusqu'à qualifier Crisco d'« avancée la plus importante que le judaïsme ait connue depuis quatre mille ans ».

Ensuite, Procter & Gamble organisa des thés mondains dans toutes les grandes villes américaines en demandant à quelque citoyen illustre d'y inviter les dames de la haute société. Toute la pâtisserie servie avec le thé était, cela va sans dire, à base de Crisco.

Enfin, l'entreprise lança une série de livres de cuisine gratuits. Se plaçant dans une optique typique du Permission Marketing, elle renonçait à vanter les mérites de son nouveau produit et se contentait de faire la promotion de son livre. La cliente potentielle qui se le procurait y trouvait des histoires édifiantes sur les

bienfaits de Crisco. Le livre de cuisine ne tarda pas à conquérir un vaste lectorat.

Cette campagne réussit brillamment. Non seulement Crisco se transforma rapidement en grande source de profits pour Procter & Gamble, mais il eut un impact durable sur le commerce alimentaire et les habitudes culinaires du pays.

Or, une fois cette dynamique bien enclenchée, les stratèges de l'entreprise se rendirent compte que des campagnes fondées sur la permission ne pouvaient à elles seules développer à un rythme soutenu la popularité du produit. C'est ainsi que, profitant du peu d'engorgement du marché, ils changèrent entièrement de registre et se convertirent à l'Interruption Marketing. L'objectif : agrandir leur clientèle, et vite. Ils se mirent donc à acheter de l'espace publicitaire partout où c'était possible. Et puisque le marché était encore loin d'être saturé, leurs efforts assurèrent rapidement et à peu de frais une grande popularité à Crisco.

L'Interruption Marketing : source de créneaux de Permission Marketing

À partir du moment où le monde des affaires a entrevu la force de la publicité de marque, les spécialistes du marketing n'ont pas su se passer de la méthode de l'interruption. L'explication de ce phénomène est simple :

- l'Interruption Marketing est facile ; il suffisait de créer quelques annonces et de les diffuser partout ;
- l'Interruption Marketing permet de passer à une échelle supérieure, l'intensification de la publicité garantissant l'augmentation des ventes ;

- l'Interruption Marketing est prévisible ; le spécialiste expérimenté sait quel chiffre d'affaires rapporte chaque franc investi en publicité ;
- l'Interruption Marketing correspond à la vision rigide et hiérarchique qui anime les grosses entreprises ; on le confie entièrement au publicitaire pour éviter tout dérapage ;
- l'Interruption Marketing est rentable, le bon produit dégageant un bénéfice supérieur au coût de sa publicité.

Les spécialistes du marketing se mirent à organiser leur activité en fonction de cette approche. Chefs de produit, agences de publicité, sociétés de mesure d'audience, panels de consommateurs et une myriade d'autres techniques virent ainsi le jour, consacrant l'attachement indéfectible des entreprises à l'interruption comme moyen de vente.

Cette orientation a permis aux marques les mieux installées de renforcer encore leur suprématie. À l'heure actuelle, plus de 87 % de toutes les dépenses publicitaires réalisées aux États-Unis sont le fait des cent sociétés ayant les plus gros budgets de publicité. Et plus de quatre-vingts de ces dernières se livrent depuis plus de vingt ans à cet effort.

On peut en distinguer deux conséquences capitales. D'abord, le comportement de ces grands comptes dicte et propulse le marché dans son ensemble. Ensuite, facteur encore plus déterminant, les spécialistes du marketing qui travaillent dans ces firmes n'appartiennent presque jamais à la « première génération ».

Disons-le carrément : les grosses entreprises ne recherchent pas de sang neuf pour réinventer des techniques de marketing ayant déjà fait leurs preuves. Elles se contentent plutôt de recruter des jeunes puis de les former à reproduire la formule gagnante de la génération précédente. Crisco continue d'être vendu de la

même façon qu'il y a quatre-vingts ans ; la boîte des Corn Flakes est la même depuis des années ; Ford utilise toujours un réseau de marketing et de distribution mis en place dans les années vingt.

Les spécialistes du marketing de la deuxième ou de la troisième génération se gardent bien de faire des vagues. Ils ont peut-être conscience de l'inefficacité croissante des méthodes employées, mais ils savent également qu'on ne les a pas engagés pour démolir des canaux de distribution ou remettre en cause les bases mêmes de leur patrimoine professionnel.

Le Permission Marketing constitue donc un grand défi, mais aussi une occasion en or à ne pas rater. À l'instar du télécopieur, qui a redessiné le paysage des messageries, il transformera profondément la notion de vente.

Nombre des firmes établies se cramponneront, bien sûr, et de toutes leurs forces, aux méthodes qui ont tant contribué à leur réussite. Sans s'en rendre compte, elles créeront ainsi des possibilités énormes aux nouveaux arrivants, aux entreprises qui n'ont rien à perdre ou aux structures dotées de la souplesse et de l'esprit d'initiative requis pour tenter leur chance avec une tout autre façon d'acquérir et de conserver des clients.

La mise en route du Permission Marketing : souciez-vous de votre part de client, pas de votre part de marché !

Séparez-vous de 70 % de vos clients et vous verrez exploser votre bénéfice !

Il y a cinq ans de cela, Don Peppers et Martha Rogers ont écrit un livre qui a bouleversé à jamais le paysage du marketing. Le *One-to-One* propose une révision radicale du rapport entre spécialistes du marketing et consommateurs et présente, à la manière d'un manifeste, les moyens d'améliorer les marges bénéficiaires en vendant plus de produits à moins de clients. En d'autres termes, mieux vaut s'appliquer à augmenter le chiffre d'affaires obtenu auprès d'une part plus faible de votre clientèle existante que de rechercher de nouveaux clients.

De l'avis des auteurs, donc, plutôt que de vouloir acquérir le plus de clients possible, il faut viser à garder plus longtemps ceux que l'on a déjà et à en tirer le plus possible dans la durée.

Cela représente en quelque sorte un retour aux temps de jadis, lorsque chaque marchand n'avait qu'un nombre limité de clients et devait s'efforcer de vendre le maximum à chacun d'eux. La grande nouveauté, c'est que les technologies d'aujourd'hui per-

mettent de conjuguer cette conception « vieillot » avec une capacité d'élargir sa clientèle de façon spectaculaire.

Si un opérateur téléphonique consacre des centaines d'€uros à attirer un abonné et que la facture de celui-ci ne dépasse finalement pas les 20 €uros par mois, il est évident que l'opérateur doit réfléchir à de nouveaux moyens de gagner de l'argent à partir de cette relation précise au lieu de s'épuiser à rechercher encore un client. Et de fait, c'est grâce à la commercialisation d'une gamme sans cesse élargie de services – téléphonie mobile, surveillance du domicile et autres – qu'il parvient à compenser ce coût d'acquisition élevé.

Levi's par exemple, a réussi à créer l'une des marques de jeans pour femmes les plus vendues aux États-Unis. Et cela sans avoir un seul pantalon dans ses magasins. Un spécialiste prend les mesures de la cliente et les transmet à une usine informatisée, où un jean semi-personnalisé est confectionné.

Résultat : la cliente obtient un pantalon fait sur mesure pour une fraction du coût normal de cette prestation, alors que le fabricant réalise des économies énormes au niveau des stocks et des frais publicitaires. Une fois que ses mesures ont été prises et qu'elle a porté ce jean coupé spécialement pour elle, cette cliente songerait-elle sérieusement à changer de marque tout simplement pour dépenser quelques €uros en moins ?

Pour préciser le sens qu'ils donnent à ce marketing relationnel, Don Peppers et Martha Rogers vous engagent à vous concentrer sur quatre questions clés en matière de vente :

1. Augmentez votre part de client. Réfléchissez aux besoins que vous êtes à même de satisfaire, puis profitez des informations recueillies et de la confiance établie pour réaliser cette transaction supplémentaire.

2. Pérennisez les relations avec la clientèle. Investissez dans la fidélisation, puisque cela coûte infiniment moins cher que l'acquisition de nouveaux clients.
3. Élargissez votre offre. Le fabricant ou distributeur orienté vers le client et non vers la vente ou la production peut beaucoup étoffer son offre et augmenter ainsi sa part de client.
4. Instaurez une relation interactive qui permet de satisfaire de plus en plus de besoins des clients. C'est un cercle vertueux : plus on convainc le consommateur de fournir des renseignements, mieux on est à même de lui proposer une gamme élargie de produits.

La mise en œuvre de ces techniques n'est ni facile, ni gratuite. Si c'était le cas, d'ailleurs, il y a longtemps que tout le monde y aurait adhéré. Cette démarche demande non seulement un investissement massif dans des technologies exploitables à grande échelle, mais aussi une forte dose de discipline et de ténacité. Elle soumet en outre toute l'entreprise à un stress important : dès lors que chaque client prend une valeur accrue, le perdre coûte plus cher que jamais.

L'importance de la permission au début de la relation

Don Peppers et Martha Rogers ont ouvert les yeux de bon nombre de spécialistes du marketing. Ils les ont encouragés à s'intéresser à ce qui se produit en aval, après la première transaction. Par sa double insistance sur le coût énorme de cette première vente et la valeur inestimable d'un client dans la durée, leur philosophie relationnelle peut contribuer à décupler la rentabilité du vendeur.

Or, le Permission Marketing demande de regarder non seulement en aval, mais aussi vers l'amont. Le drame de la plupart des entreprises est qu'elles se rendent compte trop tard de l'importance de leurs clients.

Le processus d'acquisition de nouveaux clients a besoin d'une refonte radicale. Telle la chenille qui se transforme en papillon, le prospect passe par un cycle en cinq étapes :

- Inconnu
- Ami
- Client
- Client fidèle
- Ancien client

Aujourd'hui, la plupart des spécialistes du marketing estiment qu'un individu qu'ils n'ont pas encore gagné comme client ne mérite ni attention particulière, ni travail de suivi, ni effort de dialogue. Certains d'entre eux prolongent même cette indifférence jusqu'au stade où la personne donne des preuves de fidélité. Et, malheureusement, quelques-uns n'en prennent conscience que lorsque le client est passé dans la catégorie « anciens clients dépités ».

Compte tenu du coût élevé d'une communication avec des inconnus, il est indispensable de déplacer en amont l'attention du marketing. Il faut mettre en place un système qui s'intéresse à l'individu dès qu'il manifeste un tant soit peu d'intérêt. On déclenche à ce stade une série de messages qui ont pour but d'informer cet inconnu, de l'amadouer, de l'encourager à devenir un ami. Puis, une fois cet objectif atteint, on déploie un effort commercial suffisamment intense pour en faire un client.

Savez-vous comment votre entreprise s'y prend actuellement ? La plupart des spécialistes du marketing n'en ont pas la moindre l'idée. Ils comptent sur un méli-mélo d'interruptions opérées au hasard et espèrent que de ce brouet sortira une transaction parfaitement constituée.

Les technologies modernes et le Permission Marketing permettent d'y remédier. Vous pouvez désormais décider de la personne à cibler, du moment de la joindre, de l'ordre des messages et des avantages proposés. Vous pouvez laisser au prospect le choix entre des dizaines, voire des centaines de voies à suivre entre le premier contact et le niveau le plus élevé de permission.

Dès lors que vos messages sont attendus, pertinents et personnalisés, ils balaieront l'encombrement publicitaire et renseigneront réellement la personne sur les avantages proposés. Toute entreprise qui s'attelle précocement à cet effort obtiendra à tous les coups des performances supérieures à celles de ses concurrents restés fidèles aux méthodes d'une autre époque.

Permission et marketing relationnel : la synergie naturelle

Le Permission Marketing, nous l'avons vu, est le cousin du marketing relationnel. Mais, si la méthode de Peppers et Rogers doit être mise en place dès la première transaction commerciale, la démarche fondée sur la permission démarre dès le tout premier contact.

Il s'agit dans ce cas de transformer des inconnus en amis, puis ces amis en clients. L'approche « one-to-one » utilise ces mêmes techniques, associant recueil de données, fréquence des contacts et pertinence de l'offre pour fidéliser le client. Loin de faire concurrence au Permission Marketing, elle s'inscrit dans la

même optique générale. Ses praticiens profitent de la permission accordée pour transformer leurs clients en clients encore plus intéressants. Plus on étend le champ de ce qui est autorisé, plus les marges bénéficiaires s'améliorent.

L'adepte du marketing relationnel opère ce changement de perspective : il renonce à gagner le plus de clients possible et s'applique à extraire le maximum de chaque client acquis.

Son homologue du domaine de la permission s'efforce, quant à lui, de transformer le plus de prospects possible en clients au lieu de rechercher le plus grand nombre de prospects. Ensuite, il s'agit de tirer parti dans le long terme de la permission accordée.

Sans l'accord explicite du client, on ne saurait construire une relation suivie et personnalisée avec lui. Tout, depuis la découverte d'une pointure de chaussure jusqu'à la mise au point d'un système informatique partagé avec un distributeur clé, dépend de cet assentiment réciproque.

Il suffit de rester au courant du degré de permission accordée (tel client accepte de se faire envoyer des marchandises « sous réserve », tel autre vous autorise à téléphoner pour l'informer de l'arrivée de tout nouveau produit...) pour pouvoir commencer à mesurer les retombées de votre investissement. C'est le meilleur moyen de découvrir la valeur de ce nouvel outil.

Streamline est une entreprise qui se situe à l'avant-garde pour ce qui est d'associer marketing relationnel et Permission Marketing. Tirant pleinement parti des percées technologiques et des évolutions sociales qui sont en train de révolutionner la vie quotidienne, ses dirigeants, Frank Britt et Tim DeMello, ont mis sur pied un mode de fonctionnement fabuleux qui préfigure l'avenir.

Ils proposent au client de lui faire gagner des heures et des heures de temps par semaine en s'occupant à sa place de toutes ses courses routinières.

Le client qui téléphone à Streamline est mis directement en contact avec un commercial qui lui présente un argumentaire personnalisé. Chose étonnante, cela débouche très souvent sur une première vente. Des salariés de l'entreprise passent ensuite chez le client pour installer une grande caisse en bois et un réfrigérateur dans le garage. Ils demandent alors à pouvoir entrer dans la maison pour enregistrer les code-barres de tous les produits alimentaires qui s'y trouvent. Puis ils notent les coordonnées du pharmacien et du teinturier habituels de la maison. Difficile de faire mieux en matière de permission !

Deuxième acte : le client se connecte toutes les semaines au site Web de Streamline pour indiquer ses besoins à l'aide d'une liste de courses pré-automatisée. L'entreprise se charge également d'aller chercher ses vêtements au pressing, ses médicaments et ses tirages photos. Ensuite, le personnel de Streamline fait toutes les courses du client et les livre à son domicile.

Ce service est facturé environ 30 €uros par mois. Par ailleurs, plus Streamline offre de services, plus le client élargit le champ de la permission accordée. Le client moyen passe quarante-sept commandes par an, pour une dépense totale de plus de 5 000 €uros. Que l'on multiplie cette somme par les millions de clients potentiels et l'on commence à se faire une idée de l'enjeu de l'affaire. À mesure que s'élargit le champ de la permission, on peut aisément imaginer que Streamline se lancera bientôt dans le nettoyage, la peinture, le jardinage et bien d'autres services liés au domicile.

En obtenant de ses clients le droit de leur proposer de nouveaux services et en utilisant les techniques du marketing rela-

tionnel pour connaître et enregistrer les préférences de chacun, cette entreprise a trouvé un créneau incroyablement lucratif pour l'avenir. Elle est en train de construire un outil qui ne doit rien à une quelconque marque mais qui dépend entièrement de la qualité de ses relations avec la clientèle.

Cette société novatrice se heurtera-t-elle à des concurrents ? Inévitablement. Mais dès lors qu'elle a bien établi son système de permission auprès de ses clients, ses rivaux auront beaucoup de mal à la détrôner.

Amazon nous fournit un exemple plus largement connu. La plupart des gens vous diront que c'est une librairie en ligne. Les observateurs du secteur vous assureront par ailleurs que c'est l'un des leaders parmi les entreprises ayant démarré leur activité sur Internet.

Et pourtant, si les stratégies d'Amazon aspirent véritablement à s'imposer en tant que libraires, ils vont au-devant de gros ennuis. Pour commencer, ils paient leurs livres beaucoup plus cher que leurs concurrents traditionnels comme Barnes & Noble, qui bénéficient d'économies d'échelle impressionnantes. Mais, à supposer même qu'Amazon puisse surmonter cet handicap, d'autres entreprises vendant sur Internet, comme Bertelsmann (le plus gros éditeur de livres au monde), seront sans doute en mesure de lui faire concurrence sur les prix.

Pourquoi les dirigeants d'Amazon s'obstinent-ils donc à étendre encore leur clientèle, alors que chaque client est source de pertes qu'ils essaient de neutraliser en augmentant le volume traité ? Pourquoi affirment-ils dans leur prospectus destiné aux financiers que leurs comptes sont déficitaires et qu'ils ne voient pas le bout du tunnel ?

L'outil qu'Amazon semble avoir en tête de construire s'appuie sur la permission et pas sur la marque. L'entreprise a l'autorisa-

tion formelle de faire le suivi des titres que vous achetez et de ceux que vous ne faites que consulter. Elle a le droit de vous envoyer des courriers électroniques promotionnels. Elle favorise la constitution de communautés d'utilisateurs qui permettront à Amazon et à ses clients de discuter de catégories précises de livres. Mais encore une fois, pourquoi ? Quand l'entreprise empochera-t-elle enfin les dividendes de cette politique ?

Elle le fera le jour où elle décidera de se lancer dans l'édition. Voilà où se trouve la véritable source de bénéfices. Et où Amazon est le mieux à même de tirer parti de son acquis en matière de permission.

Imprimer un exemplaire d'un livre vendu 20 €uros en librairie coûte environ 2 €uros : écart gigantesque dû pour l'essentiel aux frais de publicité, d'expédition et surtout de mise au pilon des invendus. Et si l'on pouvait éliminer tous ces coûts ?

Imaginons qu'Amazon envoie un courrier électronique au million de lecteurs qui ont acheté un roman policier sur son site l'an dernier (effort qui ne coûte rien, bien sûr, puisque l'e-mail est gratuit). Le message leur demande s'ils souhaiteraient acquérir le prochain livre de cet auteur, qui sera disponible en exclusivité chez Amazon. Mettons que le tiers d'entre eux répond par l'affirmative.

Le libraire en ligne peut dès lors faire cette offre extraordinaire à l'auteur : « Vous écrivez le livre, et nous nous chargerons de la mise en forme du manuscrit, de la photocomposition et de l'expédition directe aux 333 000 personnes qui l'ont réservé. Après déduction de nos coûts, il nous restera quand même 1 million d'€uros que nous acceptons de vous verser. »

Cela fait pas mal d'argent pour un roman policier, mais Amazon réalisera néanmoins un bénéfice net de plus de 4 millions d'€uros, et ce grâce à un seul livre.

Multiplions maintenant ce scénario par cent ou par mille titres par an. Fort de son système de permission, l'entreprise peut totalement reconfigurer l'industrie du livre en opérant une désintermédiation radicale et en fusionnant les différents maillons de la chaîne jusqu'à ce qu'il n'y en ait plus que deux : l'écrivain et Amazon.

C'est ainsi qu'il convient d'envisager la force de la permission. Les nouvelles technologies de l'information permettent aux services du marketing de tout garder en mémoire, de personnaliser instantanément leurs communications et de les expédier gratuitement par courrier électronique. Si, par ailleurs, on songe aux bases de données répertoriant les clients qui, ayant donné leur permission à l'entreprise, s'attendent à recevoir des messages publicitaires, on commence à se demander pourquoi la plupart des chaînes de librairies n'ont pas déjà des sueurs froides.

Amener des inconnus à monter l'échelle de la permission, à passer de la première interruption au stade où ils vous autorisent à les approvisionner, c'est optimiser l'ensemble des efforts de vente. Surtout, cela peut donner des résultats époustouflants. Dès lors que vous améliorez grandement l'efficacité mesurable de votre système de marketing, vous ouvrez la voie à une hausse spectaculaire de votre bénéfice.

Le marketing traditionnel est axé sur l'augmentation de la part de marché, ce qui incite à vendre le maximum de produits au plus grand nombre de clients possible. Le marketing relationnel vise au contraire à obtenir une plus grande « part de client ». Pour ce faire, il faut veiller à ce que chaque client déjà acquis achète des quantités plus importantes, qu'il se limite à votre marque et qu'il s'estime content d'utiliser votre produit

plutôt que celui d'un de vos concurrents. La vraie valeur actuelle d'un client individuel dépend de ses achats futurs dans l'ensemble des lignes de produits, des marques et des services que vous proposez.

Faut-il se séparer de 70 % de ses clients ?

Tant qu'il y a un flux constant d'inconnus qui s'adressent à vous à la suite de vos efforts d'Interruption Marketing, vous n'avez pas trop à vous soucier de la fidélisation de vos clients existants. D'ailleurs, même s'il est plus rentable de privilégier ces derniers, nombre de spécialistes du marketing redoutent le déplacement de pouvoir que laisse augurer une telle politique.

L'anecdote qui suit illustre bien ce problème.

Une femme a commandé plusieurs articles à une petite entreprise qui vend des CD en ligne. Sa carte de crédit a rapidement été débitée, mais, trois semaines plus tard, elle n'a toujours rien reçu. Elle envoie un e-mail courtois à l'adresse du service clientèle : pas de réponse. Un deuxième courrier : toujours rien. Au bout d'un mois d'attente, la cliente écrit au président de l'entreprise.

Le lendemain, elle reçoit ce message laconique : « Lâchez-nous les baskets ! »

Une escroquerie ? Sans aucun doute, et c'était dès le départ l'intention. Mais ce que cet entrepreneur n'a pas encore compris (mais qu'il ne tardera pas à comprendre, sous peine de disparaître), c'est que sa petite astuce lui a fait perdre beaucoup plus que cette seule transaction. Elle l'a privé de la permission qu'il aurait pu obtenir de vendre à cette cliente jusqu'à la fin de ses jours.

Arrêtons-nous un instant sur cet exemple. Le dialogue était bien engagé : l'entrepreneur avait le numéro de carte de crédit de la cliente et connaissait ses préférences. S'il l'avait traitée avec un peu de respect, il aurait facilement pu lui vendre pour 1 000 à 5 000 € de CD pendant la durée de la relation. Mais, étant un commerçant du monde « physique » habitué à l'anonymat et au caractère imprévisible de la vente en magasin, il se disait que, dans ce cas, il ne sacrifiait que 10 € de chiffre d'affaires. Lourde erreur d'analyse.

Comparons à présent cet incident avec l'expérience d'un client semblable face à un vendeur semblable, également sur Internet. Ce coup-ci, les réclamations sur les retards de livraison cessèrent dès qu'elles eurent atteint le service clientèle. Délai de réaction : cinq minutes. Le courrier de réponse se bornait certes à relater les faits (le CD avait été expédié à la mauvaise adresse puis retourné), mais exprimait clairement les regrets de l'entreprise. Il annonçait par ailleurs que le client recevrait gratuitement et à titre de dédommagement un deuxième CD du même artiste.

Laquelle de ces deux entreprises aura le plus de chances de gagner encore quelques milliers d'€ au fil d'une relation durable avec un seul client ? Le service clientèle a depuis toujours une importance considérable. Or, à l'époque actuelle, où le rapport de forces se penche de plus en plus en faveur du consommateur, il devient primordial.

Ces deux histoires ne nous renseignent pas, il est vrai, sur le comportement futur des acheteurs concernés ni, donc, sur les recettes qu'ils pourraient à la longue apporter. Mais, sur la base des possibilités formidables dont on dispose aujourd'hui pour « connaître » individuellement les clients, il faut reconnaître que certains d'entre eux ont une valeur négative pour l'entreprise et qu'il vaut mieux s'en débarrasser. Le véritable avantage, pour le

spécialiste du marketing, réside dans sa capacité accrue à se concentrer sur les clients les plus susceptibles d'accorder leur permission et de la traduire en achats répétés.

Cela vous obligera par moments à affronter le cauchemar de l'entrepreneur : l'obligation de « remercier » un client. L'optimisation du service à la clientèle est parfois à ce prix. Le client qui vous dérange sans arrêt, qui examine votre gamme de produits en chipotant de manière absurde ou qui demande une part disproportionnée du temps et des ressources de votre entreprise représente un coût plutôt qu'une source de revenus. Bien entendu, il y a aussi l'art et la manière de mettre fin à une relation infructueuse, et la phrase « Lâchez-nous les baskets » ne dénote pas vraiment un grand savoir-vivre.

Le premier pas : amener le client à se porter volontaire

La première question que posent la plupart de nos spécialistes de l'interruption lorsqu'ils entendent parler du Permission Marketing est, comme on pouvait s'y attendre : « Mais comment convaincre les gens à participer ? » Puisqu'ils sont passés maîtres dans l'art d'obtenir des réactions momentanées d'une multitude de personnes, c'est avec cet aspect-là du travail qu'ils sont le plus à l'aise.

Le Permission Marketing suit presque invariablement le même déroulement. Malgré les différences inévitables entre campagnes, les principes qui sous-tendent chaque étape ne changent pas. Disons, pour simplifier, que l'on interrompt l'activité de la personne en lui transmettant un message conçu pour susciter sa participation. C'est par ce biais-là qu'elle se porte volontaire, qu'elle se laisse aller à des échanges d'information suivis et enrichissants

qui, par la confiance qu'ils créent, peuvent déboucher sur une relation commerciale. Mais l'interruption demeure dans tous les cas le point de départ. Gageons donc que notre société continuera d'admettre certaines formes d'Interruption Marketing : il faut tout d'abord capter l'attention du consommateur.

Quelquefois, certes, la chance vous sourit en vous amenant un inconnu qui se présente spontanément. Il y aura toujours un nombre restreint de personnes qui tomberont sur votre site Web, qui appelleront votre numéro vert ou qui entreront par hasard dans votre magasin. C'est une clientèle reçue en prime. Dans la plupart des cas, cependant, vous serez obligé de passer par les techniques éprouvées d'interruption pour toucher un vaste public. Radio, télévision, presse écrite, publipostage, Internet : le choix des supports ne manque assurément pas. Mais, tant que vous ne parvenez pas à capter l'attention, la longue marche de la permission ne démarre jamais.

Joanne Kates est la propriétaire de troisième génération d'Arowhon, le camp de vacances le plus ancien d'Amérique du Nord. Ayant à son actif soixante-dix ans d'expérience, une réputation positive qui passe merveilleusement par le bouche à oreille et une longue liste d'attente, elle ne doit pas spécialement se soucier de l'acquisition de nouveaux clients. Et pourtant, Arowhon a besoin d'un moyen de transformer des inconnus en vacanciers.

Arowhon y parvient à l'aide du Permission Marketing. La première étape consiste à diffuser de l'information dans les salons professionnels et les magazines qui publient souvent les annonces de centres de vacances. Mais, contrairement à la plupart de ses concurrents, Joanne Kates ne cherche pas par là à vendre son produit. Elle sait pertinemment que personne ne choisit un lieu de vacances pour ses enfants sur la foi d'une seule petite annonce.

Elle se sert de ces moyens tout simplement pour obtenir l'autorisation d'envoyer une brochure et une cassette vidéo. Ses annonces font la promotion de ces deux supports, pas du lieu de vacances en tant que tel. Dès que vous appelez le numéro de l'établissement, le personnel enregistre votre demande d'information et vous envoie le film (peut-être le plus beau dans son genre) ainsi que la brochure (également d'excellente qualité).

Le film n'a qu'un seul objectif : encourager la personne à prendre rendez-vous. Encore une fois, c'est tout ce qui « se vend » à ce stade.

Enfin, ayant vu les témoignages, les photos, les équipements et les enfants épanouis, le client est prêt à se laisser convaincre. Et cela se fait à l'occasion d'un rendez-vous avec un responsable du camp.

Il est fort probable qu'un enfant qui a passé un été à Arowhon reviendra par la suite, peut-être accompagné d'un petit frère ou d'une petite sœur. Du coup, la transaction vaut près de 20 000 €uros. Le Permission Marketing permet à Arowhon d'avancer progressivement, mais avec une efficacité remarquable, jusqu'à ce que l'affaire soit conclue.

À chaque étape, il ne s'agit que d'élargir le champ de la permission. Joanne Kates vous interrompt, au moyen d'une petite annonce, afin d'obtenir l'autorisation de vous envoyer une cassette vidéo dont elle se sert pour vous donner envie de la rencontrer; puis cette rencontre lui offre l'occasion d'inscrire votre enfant pour un été qui sera le prélude à plusieurs autres.

Le spécialiste du marketing qui réoriente ses efforts vers l'amorce de la permission plutôt que vers la transaction finale rentabilise son investissement bien plus que ses homologues traditionnels. Un échantillon gratuit ou un programme d'affinité obtiennent un taux de réponse cinq à dix fois plus important qu'une réclame qui incite à acheter.

C'est là une distinction capitale : la deuxième étape, après l'interruption du consommateur, consiste à faire une proposition et à solliciter des volontaires. Ces derniers doivent y voir clairement leur intérêt et être convaincus qu'ils n'auront pratiquement pas d'inconvénients à supporter.

Le consommateur interrompu n'a pas hâte de vous envoyer son argent ou de s'engager à vous consacrer beaucoup de son temps. Il répugne à remplir un long questionnaire ou à se rendre en voiture à votre centre commercial. En revanche, il sera d'autant plus enclin à vous donner sa permission que vous exigez peu de lui tout en le gratifiant généreusement. Pour l'instant, cette permission semblera peut-être superficielle, mais elle garantira que vos échanges à venir iront plus loin.

L'entreprise Hooked on Phonics, éditeur de matériel parascolaire, n'a pas cherché à vendre quoi que ce soit dans la campagne de publicité à la radio qui allait faire bondir son chiffre d'affaires de zéro à 100 millions d'€uros. Elle n'a même pas évoqué le prix de ses produits. Elle s'est contentée d'inciter les clients potentiels à appeler son numéro vert pour obtenir de l'information gratuite sur les moyens d'aider leurs enfants. Information gratuite... aide aux enfants... sans paiement ni ennuis. Cette offre a incité des millions de parents à autoriser l'entreprise à les renseigner sur son produit.

Cette démarche en deux temps permet à Hooked on Phonics de capter l'attention d'un public soigneusement préparé. Imaginez le mal que ses stratégies auraient eu à atteindre le même taux de réussite s'ils avaient essayé de vendre directement à la radio.

Pour assurer la pertinence et la personnalisation des messages transmis, il faut avoir un minimum d'information. L'adepte du Permission Marketing ne dissimule pas ses objectifs à ses prospects. Il annonce clairement ce qu'il entend faire des données

recueillies et souligne les avantages que cette communication peut avoir pour le consommateur.

Nombre de sites Web demandent à l'internaute d'indiquer son numéro de téléphone. Mais qu'est-ce que cela lui apporte ? En l'absence d'une raison précise d'agir, de la perspective d'en tirer quelque profit, le consommateur, déjà sollicité de toutes parts, refusera.

Il convient de proposer une récompense simple et transparente. Pour bien insister sur l'importance de cette étape, et au risque d'en noircir le trait, je parle à cet égard d'appât. Nul ne contesterait que le pêcheur doit utiliser l'appât le plus efficace et le plus évident possible. Or, il en va de même en matière de marketing.

Une fois que vous avez interrompu le consommateur, conclu un marché et échangé des informations avec lui, il vous faut faire œuvre pédagogique et, à terme, profiter de la permission accordée.

Si vous utilisez un moyen de communication où la fréquence ne coûte pas cher (c'est le cas d'Internet), prenez donc votre temps : établissez des rapports de confiance à l'aide de la répétition. Présentez patiemment vos arguments à tout consommateur disposé à participer à un tel échange.

Visez la personnalisation, la pertinence, la précision. Surtout, pensez à l'anticipation : c'est encore mieux que l'attente. Sans prendre le consommateur au dépourvu, montez progressivement dans les niveaux de permission obtenue.

À partir de là, augmentez régulièrement les récompenses offertes pour entretenir l'intérêt et, de ce fait, enrayer l'érosion et la compression de votre clientèle potentielle (la compression étant la tendance des récompenses à perdre de leur effet à force de répétition). La poursuite, en parallèle, du dialogue permet de

former votre prospect jusqu'au jour où l'inconnu se transforme en ami et l'ami en client.

Ce processus, cela va sans dire, ne s'arrête pas à la première transaction. Il débouche tout simplement sur le marketing relationnel. Avec la permission déjà accordée comme point de départ, vous vous attachez alors à agrandir votre « part de client » et à construire un dispositif de permission encore plus solide et puissant.

Le besoin de préparation... et de capitaux

Interrompre des inconnus et attirer pour la première fois leur attention constitue le côté palpitant de l'affaire. Les spécialistes du marketing et les agences de publicité qui les assistent trouvent leur raison d'être dans leur capacité à épater. Ils n'hésitent pas à consacrer des sommes faramineuses à la production d'un spot d'une minute s'ils pensent pouvoir ainsi en améliorer l'impact.

Un publicitaire peut fonder toute sa carrière sur une seule publicité astucieuse. D'ailleurs, Volkswagen a réussi à ressusciter une campagne vieille de trente ans qui lui a permis de vendre pour plusieurs milliers d'unités de sa nouvelle Coccinelle en 1998.

Les spécialistes de l'interruption qui lancent ces campagnes mirifiques les appuient sur des budgets de marketing si phénoménaux qu'ils éclipsent dans bien des cas les coûts d'invention ou même de fabrication des produits en question. Toute cette dépense en temps et en argent n'a qu'un objectif : l'interruption. Encore mieux si le consommateur s'en souvient le lendemain. Le praticien de l'Interruption Marketing qui réussit à relever d'un dixième de point le taux de réponse à ses publipostages ou à amé-

liorer un tant soit peu le taux de mémorisation enregistré le lendemain matin passe pour un héros. Car c'est là la finalité de tous ses efforts.

Ne serait-il pas formidable de supprimer tout ce gaspillage inouï ? Malheureusement, le spécialiste du Permission Marketing ne peut renoncer à cette dimension de son travail : le recrutement de volontaires et le coût que cela entraîne demeurent incontournables. En revanche, il lui est tout à fait possible de rentabiliser cette dépense au fil d'interactions multiples.

Voilà où se situent les gains les plus significatifs. Le spécialiste du marketing qui tire parti d'une première interruption pour lancer toute une série de communications bénéficie d'un avantage « injuste », puisqu'un message en engendre dix ou cent. Un seul acte sert de base à un dialogue pouvant durer des semaines ou des mois.

Regardons de plus près cet avantage en comparant les deux approches. Le spécialiste de l'interruption doit pouvoir rentrer dans ses frais à la suite d'une seule insertion (ou d'un seul passage sur les ondes). Ainsi, dans l'hypothèse où il faut dépenser 2 €uros pour capter l'attention d'un consommateur, l'annonce n'est rentable que si un passage permet de dégager en moyenne plus de 2 €uros par acheteur. Ce n'est que dans ces conditions-là que la campagne se justifie.

Pis, passer cette même annonce de nombreuses fois fait grimper en flèche le seuil de rentabilité. On doit tabler sur un bénéfice supplémentaire de 6 €uros dès lors qu'on la présente trois fois au prospect. Si le troisième passage ne parvient pas à produire l'impact escompté, l'annonce n'est pas payante.

Il n'en va pas de même de l'adepte de la permission. Étant donné que la fréquence est gratuite dans le cybermarketing et beaucoup plus efficace dans l'économie « réelle », il peut s'offrir

le luxe de monter la courbe d'impact, sans devoir pour autant supporter une hausse équivalente des coûts. Bref, une fois qu'il a payé le premier péage, le reste du voyage ne lui coûte pratiquement rien.

Si, donc, l'interruption de départ (au prix unitaire de 2 €uros) donne lieu à quatre autres communications, son auteur reçoit en prime quatre occasions supplémentaires de couvrir ses frais initiaux de 2 €uros.

Le Permission Marketing développe la fréquence des passages de la publicité ce qui engendre la confiance

Le secret que les professionnels du marketing craignent de divulguer

Comment instaurer la confiance ? Voilà la question à laquelle tous les spécialistes du marketing aimeraient avoir la réponse. Ils savent que, sans confiance, il n'y a pas de ventes. Car le prospect confiant a la conviction non seulement que le produit proposé résoudra ses problèmes, mais que si, pour une raison quelconque, il le déçoit, l'entreprise se montrera néanmoins à la hauteur de sa réputation en matière de performance.

On accepte sans sourciller de payer cher une montre vendue dans une bijouterie de renom plutôt que de s'adresser à un colporteur douteux. Pourquoi ? Parce que l'on est sûr d'obtenir ainsi de l'authentique, alors que l'achat auprès du revendeur à la sauvette entraîne un risque considérable.

Les entreprises versent des millions à des consultants pour avoir des conseils qu'elles n'auraient probablement aucune difficulté à trouver dans un établissement de formation professionnelle. Pourquoi ? Parce que McKinsey, Arthur Andersen et

d'autres cabinets de même catégorie bénéficient de leur confiance. Ils ont à leur actif un tel palmarès qu'ils peuvent se permettre de facturer leurs prestations au prix fort.

La compagnie aérienne Pan Am a démontré la force de la confiance il y a quelques années, au moment de vendre sa marque. Oui, un transporteur aérien sans avions, sans personnel, sans guichets – sans même un seul sachet de cacahuètes – s'est débarrassé de sa raison sociale et de son logo en échange de plusieurs millions d'€uros.

Si, donc, la confiance constitue l'objectif, quels sont les moyens de l'atteindre? Comment expliquer que certains spécialistes du marketing réussissent à instaurer une grande confiance tandis que d'autres semblent voués à l'obscurité?

La confiance ne se réduit pas à un événement unique. On ne saurait catapulter une marque de l'anonymat à la célébrité en l'espace d'une seule journée. Il s'agit au contraire d'une lente progression qui demande du temps, de l'argent et de la persévérance.

Avant de gagner la confiance, il faut d'abord établir une certaine familiarité qui suppose à son tour un minimum de notoriété. Et la notoriété – l'art de signaler votre existence aux consommateurs et de leur faire comprendre votre message – n'est possible dans le contexte actuel qu'avec le concours de la publicité.

De la notoriété à la familiarité

Puisque la méfiance est le plus gros obstacle à la conquête de nouveaux clients et que la familiarité est le point de départ de la confiance, la notoriété revêt une importance primordiale.

Il est facile d'acquérir de la notoriété pour celui qui ne se soucie pas trop des conséquences de ses actes. Il suffit de traverser

la scène, le soir des Oscars, vêtu de vos seules chaussettes pour faire parler de vous. Mais vous aurez beaucoup de mal à transformer cette notoriété en confiance. Pour que votre message soit entendu, il vous faut de la publicité.

Mais, demanderez-vous, existe-t-il des techniques qui permettraient une plus grande efficacité dans ce domaine ? Toutes les campagnes publicitaires naissent-elles égales, ou y en a-t-il certaines qui marchent mieux que d'autres ?

Du point de vue du publicitaire, la dimension la plus importante est la fréquence. Ce concept en apparence simple – le nombre de fois qu'un même individu voit votre annonce – recèle en pratique plusieurs pièges. Lorsqu'une agence de publicité évalue l'une de ses campagnes, elle s'intéresse à cette dimension ainsi qu'au critère de portée. Celui-ci n'est guère difficile à déterminer : combien de personnes ont vu chaque annonce ? Mais il en va tout autrement de la fréquence.

Le premier problème, c'est qu'un certain pourcentage des consommateurs ne remarquera pas votre annonce, quelle que soit sa fréquence. Le taux de mémorisation constaté le lendemain matin varie d'une campagne de spots à l'autre, mais il se situe généralement au-dessous de 10 %. Si votre annonce atteint la barre des 10 %, elle passe pour une réussite, alors que près de 90 % de ceux qui l'on vue ne s'en souviennent pas.

En outre, dans les 10 % d'individus qui se souviennent de votre annonce, rares sont ceux qui y ont prêté une attention particulière, et encore moins nombreux sont ceux qui ont bien compris votre message. Vous aviez sans doute torturé le script, conçu votre spot comme si c'était un grand film hollywoodien et figolé le montage jusqu'à tard dans la nuit. Las ! Le consommateur abreuvé d'information et affamé de temps libre n'enregistre pas toujours.

Enfin, du fait que toute publicité s'efforce surtout de capter l'attention, le message n'est pas aussi pur qu'il pourrait l'être. Entre les danseuses, les tigres animés et les voitures douées de parole, il ne reste parfois plus beaucoup de place pour présenter votre argumentaire.

En un mot, le consommateur risque de ne pas comprendre, de ne pas remarquer ou d'oublier votre pub. Le résultat étant que, comme dans la plupart des cas, 90 % des sommes dépensées en publicité l'auront été en pure perte.

La publicité à réponse directe offre la preuve la plus convaincante de ce gâchis. Faites appel à la meilleure société de la place en matière de marketing direct, mettez une annonce pleine page dans un quotidien important, puis comptez les commandes reçues. Si vous avez un produit exceptionnel et pas mal de chance, quelques centaines de personnes (ou, à la rigueur, quelques milliers) liront votre annonce. Un nombre encore plus réduit d'entre elles sera suffisamment enthousiasmé par votre prose immortelle pour vous faire confiance, se considérer comme des nuls s'ils ne possèdent pas votre produit et sauter le pas qui consiste à vous envoyer de l'argent.

Le taux de réponse enregistré pour des annonces de ce type est d'une faiblesse à faire pleurer. C'est cela, le secret que connaissent tous les spécialistes du marketing : une annonce unique, fût-elle un chef-d'œuvre d'une force irrésistible, ne suffit presque jamais pour vendre un produit. Pour exprimer la même idée de façon positive : *la fréquence est payante*.

Mohamed Ali n'est pas devenu champion du monde de boxe en frappant vingt poids lourds une fois chacun. Il a assené vingt coups de poing à un seul homme. C'est en appliquant le principe de la fréquence à la tête de son pauvre adversaire qu'il a pu l'emporter.

La publicité fonctionne de la même manière. Les professionnels savent qu'il n'y a pas de meilleur gage de succès que

de passer et de repasser leurs annonces. Certes, ils cherchent parallèlement à toucher le plus de consommateurs possible, mais ils attachent davantage d'importance à la fréquence. Répéter encore et encore votre message, et il finira un jour ou l'autre par être perçu.

La grande fréquence d'une campagne publicitaire comporte deux avantages. D'abord, elle surmonte le problème de l'encombrement du marché, ne serait-ce que grâce à la loi des probabilités. Si 10 % seulement des spectateurs se souviennent le lendemain de votre spot, que celui-ci passe trente jours d'affilée, tout le monde finira par s'en souvenir.

Ensuite, la fréquence pousse le consommateur à se concentrer sur le message que vous essayez de transmettre. Comme face à un enfant de quatre ans ou à un cheval que vous cherchez à dresser, la répétition améliore vos chances de vous faire entendre par le consommateur.

Rappelez-vous les premières fois que vous avez entendu tel tube à la radio. Vous aviez probablement du mal à capter toutes les paroles, puis, à force de réentendre la chanson, vous avez de mieux en mieux compris.

Ceux qui voient le spot de Sprint dans lequel l'actrice Candice Bergen glisse une pièce de 10 *cents* dans la fente d'un publiphone restent perplexes pendant une bonne trentaine de secondes. Est-ce possible, se demandent-ils, que cette société de télécommunications ait pu ramener le prix d'une communication à son niveau d'autrefois ? Ou faut-il plutôt en déduire que 10 *cents* représentent la différence entre le tarif proposé et celui que je paie actuellement ? Ou encore, devrais-je acquitter un supplément ou accepter certaines restrictions ?

Mais, après le troisième, quatrième ou dixième passage, le spectateur se rend compte que 10 cents est un tarif assez intéres-

sant, que Sprint le pratique, au contraire d'AT&T, et qu'il suffirait de changer d'opérateur pour faire tout de suite des économies. C'est un message plutôt simple, mais qui demande une certaine répétition avant d'être bien compris.

Considérons à présent un message plus compliqué (également dans la téléphonie). La campagne « Parents et amis », de MCI, passe pour la plus efficace de toute l'histoire des services longue distance, et pourtant : il aura fallu y consacrer plus de 100 millions d'€uros pour qu'elle porte enfin ses fruits.

Nicholas Negroponte, chercheur au laboratoire des médias du MIT, nous offre une analogie éclairante : lorsqu'un poisson double de longueur, son poids se multiplie par quatre. De même, doublez la fréquence de vos annonces, et vous atteindrez le plus souvent une efficacité quatre fois plus grande.

La fréquence et la confiance l'emportent sur la portée et son éclat habituel

Comment se fait-il donc que cette vérité élémentaire semble relever du « secret défense » ? Que les spécialistes du marketing fuient la fréquence au point d'avoir peur d'en parler, d'y placer leurs espoirs ?

Mis devant le choix entre portée et fréquence, les moins expérimentés parmi les praticiens du marketing tombent souvent dans le piège de préférer la portée. Mieux vaut toucher cent personnes à l'aide d'une annonce géniale, prétendent-ils, que s'adresser quatre fois à vingt-cinq personnes. Argument de prime abord séduisant, mais infirmé par les recherches. L'histoire qui suit pousse cette logique à sa conséquence extrême et révèle pourquoi

la simple portée d'une campagne ne permet jamais d'asseoir une marque, de vendre un produit ou d'instaurer la confiance.

Il y a de nombreuses années de cela, un responsable du marketing me demanda conseil sur la meilleure manière de lancer son nouveau produit hi-tech. Il disposait pour cela d'un budget annuel de 400 000 €uros : trop peu certes pour lui permettre de jouer dans la cour des grands, mais quand même assez pour lui assurer un impact réel sur son audience cible.

Pour saugrenu que cela puisse paraître, son projet était d'acheter une minute de temps d'antenne au milieu du *Cosby Show*. Comme il s'agissait à cette époque de l'émission télévisée la plus appréciée, mon interlocuteur y voyait un moyen simple et efficace de toucher le plus grand nombre de consommateurs. Il comptait consacrer tout son budget à un seul spot, puis cesser de faire de la publicité pendant une année entière, porté par l'énorme vague de ventes que son annonce devait déclencher.

De son point de vue, ce raisonnement tenait parfaitement debout. Il avait un produit exceptionnel et un argumentaire en béton qu'il pensait pouvoir présenter en une minute et de façon si convaincante que tous ceux qui l'entendraient auraient aussitôt envie d'acheter. Qui plus est, il voulait à tout prix réussir son lancement de manière à couper l'herbe sous le pied à ses concurrents. Si seulement il parvenait à toucher dans des délais courts le plus de consommateurs possible, se disait-il, il n'aurait plus qu'à faire confiance aux vertus extraordinaires de son produit pour engranger des bénéfices.

C'est là, bien entendu, une stratégie complètement insensée, et mon interlocuteur s'en est rendu compte juste avant de dissiper de la sorte tout son budget. C'était d'autant plus absurde que très peu des amateurs du *Cosby Show* pouvaient être considérés comme des clients idéaux, eu égard à la nature de son produit. En

outre, rien ne garantissait que les téléspectateurs *a priori* les plus susceptibles de s'y intéresser regardent attentivement le spot. Et même s'ils le faisaient effectivement, il était fort improbable qu'ils se précipitent pour acheter son merveilleux produit après avoir entendu le message une seule fois.

On peut envisager sous un autre angle le choix entre portée et fréquence. Imaginez que vous ayez un sachet contenant cent graines de fleurs et que l'on vous ait donné cent arrosoirs remplis chacun de juste la quantité d'eau requise pour humidifier une graine pendant quelques jours.

Il me semble que deux possibilités s'ouvrent à vous. Soit vous plantez simultanément toutes les graines et vous arrosez chacune d'elles une seule fois : d'après moi, aucune des cent graines ne poussera. Soit vous plantez vingt graines et que vous mettez les autres au rebut, puis que vous arrosez chaque graine cinq fois au cours de la semaine : vous avez de bonnes chances d'obtenir vingt fleurs.

Les professionnels du marketing répugnent à jeter des graines parfaitement utilisables. Ils veulent que leurs annonces soient vues partout. Or, malheureusement, ils étaient obligés, il y a peu de temps encore, de choisir entre portée et fréquence.

Toute stratégie fondée sur la fréquence a pour inconvénient d'être onéreuse. Deux passages à la télévision coûtent le double d'un passage, deux annonces dans un grand hebdomadaire le double d'une, deux publipostages deux fois plus qu'un seul. Dans les supports traditionnels, on ne peut avoir le beurre et l'argent du beurre. Limité par un budget fixe, le spécialiste du marketing devait opter pour l'une ou l'autre démarche.

La plupart des supports sont donc le lieu d'un vaste jeu d'équilibre et de compromis. Lorsque vous utilisez l'Interruption Marketing pour faire passer votre message, vous vous trouvez devant le

choix suivant. Soit vous ciblez un nouveau prospect, quelqu'un qui, vous l'espérez, remarquera soudain votre publicité diablement originale et s'écriera : « Ma parole ! Toute ma vie, j'ai attendu ce produit ! Où puis-je l'acheter ? » Soit vous visez, pour le même coût à peu près, un consommateur qui n'avait pas du tout répondu à votre campagne précédente. Placés devant le choix entre la vente facile et peu onéreuse qui relève plutôt de la révélation et l'effort persistant qui marche par accumulation progressive, beaucoup de professionnels du marketing préfèrent la première.

Reprenons l'exemple de Mohammed Ali. Puisque son adversaire tient encore debout après avoir pris une dizaine de coups terribles, la perspective de gagner par KO rapide a disparu depuis longtemps. Seul l'acharnement d'Ali viendra à bout de cette résistance ; la voie facile n'est plus accessible. Mais celle qui reste ouverte est la plus efficace : la fréquence.

Il faut donc continuer d'y recourir en dépit de son coût élevé. Si les grandes entreprises consacrent des sommes aussi importantes à la publicité – Procter & Gamble dépense à cet effet plus de 2 milliards d'Euros tous les ans –, c'est parce que, sans portée et fréquence, on ne peut imposer une marque d'envergure nationale.

Selon les estimations de Jay Levinson, célèbre gourou du marketing, une annonce doit être présentée vingt-sept fois pour produire l'effet voulu. Pourquoi ? Parce que l'individu ne voit en moyenne qu'une publicité sur neuf et qu'il a besoin de la voir au moins trois fois avant qu'elle ne fasse tilt.

Dernier obstacle à la qualité du marketing : la plupart de ses adeptes prennent à tort leur métier pour une sorte de concours de créativité. Ils passent leur temps à exhiber leurs œuvres à tous leurs collègues, à les soumettre au personnel de nettoyage ou à les encadrer pour pouvoir en orner les murs du bureau. Obnubilés par l'esthétique, ils en viennent à oublier l'efficacité.

Il n'est pas rare, de nos jours, de trouver des critiques de publicité dans la presse. On croit rêver... De même, après un championnat sportif, les collègues rencontrés devant la machine à café donnent souvent leur avis sur les annonces qui ont entrecoupé les matchs, se plaignant de l'une et s'extasiant sur l'autre.

L'agence de publicité qui conseille à ses clients de conserver les mêmes annonces pendant plusieurs mois, ou même quelques semaines seulement, est vite soupçonnée d'incompétence ou de paresse. Soyons francs : c'est amusant de produire de nouveaux spots, de toucher des masses de consommateurs et surtout de créer des publicités qui font l'admiration des professionnels.

Mais la seule personne qui devrait décider quand il est temps de changer de pub, c'est votre comptable ! Lorsqu'un spot cesse de marcher ou qu'un look ne rapporte plus, il faut passer à autre chose.

Ceux qui pratiquent le marketing direct le savent déjà, car ils mesurent l'effet de tous leurs efforts. La maison de vente par correspondance L. L. Bean est un modèle en matière de fréquence. Au cours des trente dernières années, ses fidèles clients ont reçu chacun plus de trois cents de ses catalogues, qui ressemblent tous énormément à ceux qui les ont précédés.

Chaque fois que vous êtes gagné par le doute quant à l'utilité de privilégier la fréquence, imaginez-vous dans le rôle d'un professeur de mathématiques qui se trouve face à cette alternative :

- interrompre un bal ou un événement sportif pour donner un cours d'une minute sur le calcul intégral à tout le lycée, soit mille élèves ;
- réunir pendant une demi-heure les cinquante éléments les plus brillants de l'école qui ont tous le niveau requis pour comprendre et qui sont dans l'obligation d'obtenir une bonne note dans votre cours pour pouvoir poursuivre leurs études.

Le premier groupe vous donnera certes une plus grande portée, mais on peut parier que personne ne sortira de ce « cours » avec une meilleure compréhension du sujet qu'en y entrant. Le second groupe, qui recevra en revanche des informations pertinentes et capables de retenir son attention, aura de bien meilleures chances d'apprendre.

Les problèmes de marketing liés à la fréquence

1. Étant donné que, pour commencer, les consommateurs ne prêtent guère attention à la publicité, les annonces qui ne passent pas fréquemment n'ont pratiquement aucun effet.
2. Du fait que le marketing doit interrompre un consommateur déjà très occupé, la publicité fait souvent du tape-à-l'œil, si bien qu'il n'y a guère l'occasion de présenter des arguments de vente convaincants.
3. Puisque le consommateur est submergé d'information, il a tendance à laisser de côté ou à mal comprendre la plupart des nouveaux concepts.
4. Compte tenu du coût de la fréquence, la tentation est grande de se spécialiser dans les consommateurs « vierges » plutôt que de s'intéresser à ceux qui n'ont pas encore répondu.
5. On s'ennuie à force de repasser encore et encore la même annonce.

Un autre aspect de la fréquence qui dérange les partisans de la portée est que la plupart des supports utilisés sont faits de telle sorte que l'on ne peut toucher qu'une faible partie de l'audience. Certaines personnes n'ouvrent jamais les lettres publicitaires. D'autres ne regardent jamais les publicités à la télévision. La moitié environ des internautes n'a jamais cliqué sur une bannière. Bref, la perspective de devoir revenir sans cesse à la charge auprès de ces mêmes récalcitrants a quelque chose d'effrayant.

Certains professionnels se demandent : « Si les meilleurs prospects ont déjà compris mes annonces et néanmoins choisi de les ignorer, la répétition de mon message ne me laissera-t-elle pas uniquement le fond du panier, les personnes les moins concernées, les moins réceptives, les plus difficiles à convaincre ? » Or, la réponse à cette interrogation est « non ». Loin de devoir se contenter du fond du panier, on atteint de façon répétée les prospects les plus rentables.

Imaginez le pauvre vendeur de chips et de confiseries à un match. Chargé de son lourd éventaire, il arpente les gradins, montant et descendant sans répit les marches. Tant qu'il a le choix, il préfère étendre son activité le plus loin possible plutôt que de se limiter à une petite partie du stade, car il se dit que les meilleurs prospects lui feront rapidement signe. Et comme il bénéficie d'un monopole, il peut se permettre d'écrémer les clients les plus faciles à avoir, puis de rentrer chez lui. La rentabilité de son affaire ne dépend pas de son aptitude à transformer les non-consommateurs de sucreries en gourmands.

Si l'on considère d'une part le coût très élevé de la fréquence dans ce cas (toute minute supplémentaire de présence dans une partie des gradins empêche le vendeur de passer à un autre groupe) et d'autre part la dichotomie nette entre acheteurs et non-acheteurs, cette stratégie semble se justifier.

Et si, en revanche, notre personnage avait une équipe de cinquante vendeurs ? La possibilité de distribuer des échantillons gratuits ? Et s'il était plus facile et moins coûteux de discuter de façon répétée avec les spectateurs qui, normalement, ne s'intéressent pas à ses produits ? Que se passerait-il si, une fois qu'il avait converti un supporter en amateur de chips, il pouvait lui en vendre un sachet à chaque nouveau match de la saison ?

Il est rare, hélas, de se trouver dans la situation de ce vendeur ambulant. Selon toute probabilité, vous devez vendre un produit plus compliqué sur un marché infiniment plus saturé. Dans ce cas, vous y parviendrez en réfléchissant aux moyens de rationaliser votre fréquence, et c'est le Permission Marketing qui vous permettra de le faire.

La permission donne une force nouvelle à la fréquence

Le Permission Marketing est l'outil qui rend efficace la fréquence. Mais avant de pousser plus loin la discussion, il faut dire quelques mots sur la nature de la confiance. Parmi les marques qui ont suivi toutes les étapes nécessaires pour gagner la confiance du consommateur américain, on peut citer Crisco, Tabasco, Campbell's, Vaseline et Arm & Hammer.

Le foyer américain type possède l'ensemble de ces produits, qui ont tous été lancés il y a plus de cinquante ans. Un demi-siècle ! Il ne s'agit ni du dernier chic, ni même du meilleur prix : ce sont, plus banalement, les produits que l'on choisit parce qu'on leur fait confiance.

D'où vient cette confiance ? De la fréquence. Au fil des ans, on a vu des publicités pour ces marques, on les a retrouvées au restaurant (voire dans certaines galeries de peinture...), on y a goûté chez des amis et, de façon générale, on a été continuellement bombardé de messages vantant leur qualité et leur fiabilité.

Toutes ces marques se la coulent douce aujourd'hui. Elles font relativement peu de publicité, et leurs rares annonces ne se distinguent ni par leur caractère novateur ni par leur agressivité. Mais, du fait qu'elles s'appuient sur une bonne cinquantaine

d'années de fréquence ciblée et cohérente, elles ont eu un impact incalculable sur les consommateurs.

La confiance dont elles font l'objet assure leur rentabilité. Dans la quasi-totalité des secteurs d'activité, d'ailleurs, *la marque leader en matière de confiance a aussi les marges bénéficiaires les plus fortes*. La fréquence, on s'en souviendra, favorise la notoriété, la notoriété la familiarité et la familiarité la confiance. Et la confiance, presque sans exception, mène tout droit au profit.

Mais si votre produit n'a pas cette notoriété ? S'il n'appartient pas à la culture du pays et que vous avez besoin de bâtir cette confiance en partant de zéro ?

L'impératif de la fréquence exclut d'emblée la possibilité de vendre un produit d'un seul coup. Il faut au contraire s'engager dans un processus interactif qui demande du temps, de la persévérance et des réglages constants. Cela laisse augurer une vision entièrement nouvelle du marketing qui risque de contredire les idées reçues concernant le travail et le déroulement normal des affaires.

On saisira mieux cette évolution en pensant au système scolaire. D'une génération à l'autre, l'école primaire a toujours été le miroir de notre société. Il y a deux cents ans, la population non agricole était constituée essentiellement d'artisans. Ils avaient peu d'appareils mécaniques à leur disposition, ne travaillaient que sur quelques objets à la fois et sortaient des produits non standardisés et de grande qualité.

L'école d'alors correspondait assez bien à cette image. Le petit bâtiment à classe unique était le domaine particulier d'un seul être de talent. Sa mission consistait à travailler individuellement avec chaque enfant et, au bout de quelques années, à produire des élèves qui avaient acquis des connaissances réelles.

À partir de la révolution industrielle, ce fut désormais l'usine qui marqua le mode de travail, et cette transformation s'insinua même dans l'idée que l'on se faisait de l'école. Au lieu de confier à un seul individu la tâche de former un nombre restreint d'enfants, on s'est mis à construire des écoles-usines. Aujourd'hui, les différentes salles évoquent autant d'ateliers d'un grand établissement industriel, avec des pupitres disposés en rangs. Le maître ou la maîtresse enseigne à partir d'un programme standard : à la place de l'artisan chevronné d'autrefois, on trouve un salarié engagé pour sa capacité à appliquer les consignes. Et à la fin de chaque année, les enfants passent au poste suivant sur la chaîne de montage.

Les élèves qui ne ressemblent pas parfaitement aux autres « pièces » du même lot sont acheminés vers des filières spécialisées. Ceux qui ne répondent pas aux normes édictées par le service centralisé de gestion de la qualité sont sanctionnés, « réparés » ou rejetés. Quant au syndicat des enseignants, il milite, de même que le syndicat des ouvriers de l'automobile, pour une standardisation encore plus poussée et une sécurité de l'emploi à toute épreuve.

L'école n'a pas beaucoup évolué, mais le marketing si. On ne saurait désormais assimiler cette discipline à un système de fabrication en série dans lequel chaque nouvelle annonce conduirait automatiquement à une hausse prévisible du chiffre d'affaires. La publicité fait de plus en plus appel à l'interactivité. Grâce au relationnel, à la fréquence et à la permission, il est devenu rentable d'abandonner la mentalité « industrielle » au profit d'un travail de longue haleine, d'un programme sans cesse remis à jour et qui se développe en zigzaguant et s'adaptant.

Il est loin le temps où l'on pouvait dire : « Publions l'annonce mardi, et nous verrons augmenter nos ventes dès mercredi ». Les

publicitaires n'ont plus les moyens d'interrompre assez de monde pour atteindre le même rendement qu'autrefois.

Dans un contexte de personnalisation de masse où le matériel tourne vite et les messages se succèdent encore plus vite, le consommateur ne veut plus d'un marketing prêt-à-porter et à taille unique. Il est fort probable que ce consommateur de plus en plus avide de produits faits sur mesure (Nike propose des milliers de modèles différents) réponde à une publicité fréquente, ciblée et personnalisée.

La production de masse était-elle réellement une méthode efficace ? Incontestablement, et on pourrait sans doute en dire de même de l'enseignement en série. Mais l'époque de la demande surabondante et de l'offre insuffisante est bel et bien révolue. Les entreprises ne se disputent plus le droit de construire les usines qui fournissent le monde entier.

Nous voilà dans un jeu nouveau où ce ne sont plus les usines qui manquent, mais l'attention.

Il est beaucoup plus important de créer de la valeur ajoutée que de résoudre en trente secondes le problème de tel ou tel consommateur. Obtenir l'autorisation de communiquer, c'est donc gagner le droit de profiter de la fréquence, ce qui, comme nous l'avons vu, est la pierre philosophale du marketing.

Si cette nouvelle perspective dérange certains professionnels du marketing, d'autres y adhèrent sans réserve et en tirent même une rentabilité accrue.

Il ne faut pas prendre le Permission Marketing pour une technique toute faite. Fondamentalement, il va à l'encontre des idées reçues en matière de publicité. Les grands publicitaires des années cinquante et soixante étaient passés maîtres dans l'art d'interrompre. Ils savaient mettre au point une campagne qui capte l'attention et transmette un message clair, le tout en

quelques secondes. Ils s'appliquaient longuement à bien intégrer l'interruption à leurs annonces, puis ils présentaient leurs idées de façon suffisamment simple pour les rendre communicables dans le peu de temps qui restait.

Par ailleurs, et ce n'est pas moins important, ils avaient le courage de recourir à la fréquence pour assurer la réussite de leurs publicités. Celles de la Coccinelle de Volkswagen, si souvent vues, étaient mémorables. Celles des Frosties, de Kellogg's, étaient omniprésentes. Les spécialistes du marketing de masse avaient trouvé la solution à nos problèmes et étaient suffisamment disciplinés pour revenir sans cesse à la charge. Tout le monde se souvient de ces campagnes classiques, car elles tombaient avec une fréquence massive dans un environnement mille fois moins encombré que celui d'aujourd'hui.

Le Permission Marketing offre une efficacité comparable. Il favorise l'engagement et la fréquence qui avaient autrefois assuré le triomphe du marketing de masse. La différence, c'est que, à la place des interruptions répétées, il instaure l'interaction continue.

Que se passerait-il si la fréquence était gratuite ? Si vous pouviez surmonter le problème de la saturation en ayant la certitude que le destinataire de votre prochain message allait vraiment s'y intéresser ? Si vous saviez que, au lieu de soigner la disposition des mets dans l'assiette, vous pouviez vous concentrer sur leur qualité ?

Revenons un instant à notre professeur de maths. Dès lors qu'il réunit les bons élèves, ceux qui sont mus par la soif d'apprendre (ou de réussir leurs examens), il a la permission de les former à l'aide de la fréquence. Pas besoin de les faire rire, de leur passer des films ou d'organiser des sorties éducatives : leur attention lui est d'emblée acquise. Sachant bien à qui il a affaire, l'enseignant peut engager le dialogue avec ses élèves. Il peut découvrir jusqu'où

vont leurs connaissances et les lacunes qu'il doit combler. Bref, il peut se servir de la fréquence pour faire pénétrer son message.

La fréquence recèle depuis toujours une puissance incontestable, le seul obstacle étant, traditionnellement, sa relative inefficacité. Mais aujourd'hui, alors que la saturation du marché s'aggrave régulièrement, le Permission Marketing ouvre la voie au dépassement de cet écueil.

Les agences de marketing direct et les maisons de vente par correspondance ont toutes leur liste A : un fichier des consommateurs qui achètent proportionnellement plus que le reste de la population. Lorsque l'un de ceux-ci reçoit un grand catalogue chez lui, il y prête attention et, souvent, passe commande. Car cet individu donne au vendeur sa confiance et sa clientèle. Sans le savoir, donc, les praticiens du marketing direct ont instauré une relation fondée sur la permission. Il ne faut pas dès lors s'étonner du taux élevé d'achats constaté chez ces consommateurs.

S'agit-il d'un consentement explicite ? Le consommateur a-t-il demandé à telle société de lui envoyer son catalogue ? Pas tout à fait. Mais, dans la mesure où il s'en sert pour commander des produits et qu'il continue de récompenser les vécécistes de leurs efforts d'interruption répétés, il anticipe en quelque sorte : convaincu de la pertinence du catalogue, il retarde ses achats jusqu'à l'arrivée de la nouvelle édition.

Si, par ailleurs, ce système comportait des récompenses et des autorisations explicites à la place des accords tacites d'aujourd'hui, la liste A pourrait devenir un outil bien plus redoutable encore.

Le Permission Marketing est un processus maîtrisé qui permet à tous ses praticiens d'atteindre le même niveau d'attention et d'efficacité dans leurs rapports avec leurs prospects. Grâce à ce principe du donnant-donnant – avantages contre permission – et

au respect des engagements pris, tout le monde ou presque peut utiliser la fréquence avec une efficacité redoublée, et à moindres frais.

Au fond, le Permission Marketing profite de l'attention du consommateur pour transformer l'économie ainsi réalisée en fréquence. À partir du moment où vous savez que l'immense majorité de vos prospects souhaite réellement avoir de vos nouvelles, la fréquence commence à paraître une stratégie assez prometteuse. Et quand vous pouvez vous servir des nouveaux supports pour la pratiquer gratuitement, vous êtes sur la voie de la réussite.

Le grand secret au sujet d'Internet, c'est qu'il se prête tout naturellement au marketing direct. C'est en fait le support le plus adapté à cette pratique qui ait jamais existé. Dans un chapitre ultérieur, nous verrons les piètres performances d'Internet en matière d'interruption.

Le courrier électronique est l'usage principal que la plupart des gens font d'Internet, et on peut s'en servir pour envoyer gratuitement des messages fréquents. Le Permission Marketing vous permet de récolter les fruits de cette fréquence.

Comme le démontrent d'innombrables enquêtes de marché, le consommateur donne sa clientèle aux entreprises qui ont gagné sa confiance. Il a de fortes convictions concernant bon nombre des marques et des services de son environnement, et la confiance en est la condition *sine qua non*.

Comment donc instaurer la confiance ? Par le biais de la fréquence. Mais avant de se métamorphoser en ventes, la fréquence donne naissance à la permission. La permission de communiquer, de personnaliser, d'informer. Et la permission est l'antichambre de la confiance.

Les cinq niveaux de permission

Avec des frites, Monsieur ?

Aux États-Unis, le laitier personnifiait, il y a une dizaine d'années encore, le symbole même du commerce de proximité qui avait disparu. Ce personnage n'existait plus que dans les histoires grivoises sur les femmes de mœurs légères. Or, aujourd'hui, le laitier est de retour : Streamline livre vos courses à domicile, le club de la maison de disques Columbia expédie des CD à ses adhérents... en quelque sorte le laitier dépose de nouveau ses bouteilles sur le pas de votre porte. Le tout sans devoir vous solliciter à chaque fois.

Il y a toutefois permission et permission. Souvenez-vous de votre premier flirt : vous aviez le droit de tenir la main de votre amoureuse, mais pas à tout moment et surtout pas devant les autres. On trouve cependant un niveau de permission très différent chez le couple de jeunes étudiants.

Le Permission Marketing a pour objectif d'augmenter le niveau de permission, de transformer les inconnus en amis, puis les amis en clients. Et enfin les clients en clients fidèles. Chaque échelon coïncide à un progrès en matière de confiance, de responsabilité, de rentabilité.

On peut distinguer cinq niveaux de permission : le plus haut est le niveau « intraveineux », alors que nous qualifierons le plus bas de « ponctuel ». En voici la liste par ordre décroissant d'importance :

1. Le niveau intraveineux (ou « achat sous réserve d'acceptation »).
2. L'acquisition de points (liés aux actes d'achat ou aléatoires).
3. Les relations personnelles.
4. La confiance dans la marque.
5. Le niveau ponctuel.

Il existe bien un sixième niveau, mais il se situe tellement en dessous de tout qu'il ne mérite même pas d'être considéré comme un niveau de permission : c'est ce que l'on désigne sous le nom de *spam*. J'y reviendrai plus loin.

Le niveau de permission « intraveineuse »

C'est le niveau suprême de permission. Vous l'accordez lorsque vous vous trouvez dans un service des soins intensifs, avec une perfusion dans le bras qui vous distille les médicaments dont vous avez besoin.

Le médecin a votre autorisation, de plus en plus souvent écrite, pour vous injecter tout ce qu'il juge utile ou presque. Il peut non seulement déterminer la mixture et l'administrer, mais aussi vous facturer sa prestation avec toutes les chances que vous accepterez de régler la note.

Le spécialiste du marketing qui obtient ce niveau de permission prend des décisions d'achat au nom de son client. Privilège énorme, mais qui n'est pas sans risques : si le vendeur fait un mauvais choix ou, pis, abuse de la permission accordée, il la perd aussitôt.

Au cours des années quatre-vingt, nombre de cabinets juridiques américains ont fait des bénéfices mirobolants à l'aide du

Permission Marketing. Ils avaient généralement carte blanche pour défendre par tous les moyens les intérêts des grosses entreprises pour lesquelles ils travaillaient. Qui plus est, celles-ci ne posaient jamais de questions sur les frais engagés ni sur les honoraires demandés.

Certains de ces cabinets ont su cultiver cette permission et en profiter pour se transformer en sociétés pesant des millions d'euros. D'autres en ont abusé, tirant une prospérité éphémère de leur position de force, puis ils ont feint l'étonnement quand leurs clients ont commencé à réclamer des explications.

Il y a une cinquantaine d'années, le Book of the Month Club était vraisemblablement l'éditeur américain le plus rentable. Pourquoi ? Parce qu'il avait la permission de choisir un livre, de l'expédier et de le facturer à des millions de clients. Ce club ressemblait beaucoup à ses successeurs d'aujourd'hui, sauf que le choix des titres était plus restreint et que l'immense majorité des adhérents acceptait le livre proposé. Le comité de sélection comptait quelques grands noms littéraires, et siéger parmi eux passait pour un honneur insigne. Le public leur faisait pleinement confiance pour déterminer quels livres étaient dignes d'être lus.

Ce bon goût reconnu se conjugait avec une politique marketing intelligente pour donner au club le droit de choisir, imprimer, expédier et facturer des livres à un lectorat enthousiaste. Le comité de sélection tirait un pouvoir énorme de ce niveau de permission, au point de pouvoir à lui seul assurer le succès d'un auteur. D'ailleurs, le club n'hésitait pas à se servir de ce pouvoir pour comprimer impitoyablement les coûts, acquérant des titres pour une fraction du prix pratiqué en librairie. Il est vrai qu'il les vendait ensuite près de cinquante pour cent moins cher.

Agissant ainsi dans l'intérêt du consommateur, le club prenait grand soin de la permission dont il était investi et en étendait sans

cesse le champ. Ce n'est que sous l'effet d'une conjoncture nouvelle – fragmentation des centres d'intérêt et néfaste hégémonie de la télévision – que ce pouvoir a amorcé son déclin.

L'entreprise Poland Springs bénéficie du même niveau de permission au siège de Yahoo! qu'il approvisionne en eau minérale. De leur côté, les fournisseurs de mazout qui investissent en amont dans des systèmes de réapprovisionnement automatique sont en mesure de négocier des contrats semblables et d'en empêcher les dividendes aussi longtemps qu'ils ne déçoivent pas la confiance de leurs clients.

Autre exemple très parlant : les abonnements aux magazines. Chaque numéro reçu est déjà payé avant d'arriver chez vous. En substance, le consommateur donne à l'éditeur le droit de lui envoyer tous les mois (ou toutes les semaines) un volume rempli de publicités et d'articles en échange de son règlement préalable.

Qu'est-ce qui l'incite à agir de la sorte ? Pourquoi renonce-t-il si totalement à son pouvoir en permettant à quelqu'un de profiter de cette confiance poussée ?

Premièrement, et cette motivation acquiert chaque jour plus de poids, il souhaite gagner du temps. Streamline ferait faillite si l'on revenait à un mode de vie où seul l'un des deux conjoints travaille. Car, dans ce cas, au lieu de payer l'entreprise pour faire ses courses à sa place, l'époux resté au foyer prendrait les quelques heures qu'il faut pour s'en charger lui-même. Mais, comme Streamline permet aujourd'hui de préserver cette denrée précieuse qu'est le temps, on accepte volontiers de l'en rémunérer généreusement.

Deuxièmement, le client veut faire des économies. Le marketing constitue, dans bon nombre de secteurs d'activité, l'élément du coût le plus important. Un magazine peut se vendre en kiosque pour le triple du prix payé par l'abonné. Même constat dans l'industrie de la mode.

Ce souci de compression de la dépense apparaît dans toute une série de domaines. Par exemple, pour éliminer le risque de surstockage et réduire les coûts administratifs de commercialisation, Procter & Gamble accorde une remise fabuleuse à Wal-Mart sur toutes ses commandes de détergent de la marque Tide. Procter & Gamble a directement accès à la base de données clients du géant de la distribution et approvisionne en Tide les points de vente magasins sans même recevoir de bon de commande. Wal-Mart, de son côté, réalise des économies de temps et d'argent en autorisant ce fabricant à placer son détergent dans tous les magasins de la chaîne.

La troisième raison est un peu plus surprenante : nombre de consommateurs accordent ce niveau élevé de permission pour la simple raison qu'ils n'aiment pas faire des choix. L'abonné au Book of the Month Club gagnait la tranquillité de savoir qu'il lisait les « meilleurs » livres. De même, le malade hospitalisé ne tient pas à arbitrer entre les mérites de tels et tels médicaments.

Cette raison gagnera du terrain sous l'effet des performances améliorées des technologies de l'information, qui facilitent la compréhension et la classification des différentes nuances de goût manifestées par les clients. Plus le spécialiste du marketing se montre capable de choisir des produits adaptés à la vie de chacun, plus on sera content de lui confier cette tâche.

Quatrième et dernière raison : éviter des ruptures de stocks. Le laitier s'assure que ses clients ont toujours du lait, comme du reste le livreur d'eau minérale aux entreprises. Dans ce domaine, les bonnes occasions à saisir sont quasi illimitées. Imaginez une imprimante laser (connectée, cela va de soi, à votre réseau) qui envoie automatiquement un courrier électronique pour commander de nouvelles cartouches de toner dès que l'ancienne est presque vide. Ou une voiture qui, par satellite, transmet un mes-

sage au constructeur pour signaler qu'il faut expédier sur place un mécanicien qui pourra effectuer la révision du véhicule garé devant chez vous... pendant que vous dormez.

La pratique du réapprovisionnement automatique est appelée à s'étendre au rythme des progrès réalisés dans les technologies qui la permettent. Pratiquement tout produit ou service pourra bientôt faire l'objet d'un abonnement !

Le fait que Gateway commence à vendre des ordinateurs sur abonnement ne m'a donc pas spécialement étonné, d'autant que je préconise cette approche depuis plusieurs années. Plutôt que d'acheter un ordinateur, avec tout le risque que cela comporte, vous versez des mensualités qui vous permettent de disposer tous les deux ans d'un nouveau modèle incorporant les dernières améliorations. Il faut s'attendre à voir surgir des approches semblables dans d'autres secteurs d'activité.

Une hypothèse parmi d'autres : cela vous intéresse moins de posséder tel modèle de voiture que d'avoir un moyen de transport fiable. Au lieu, donc, de louer un véhicule pour une durée déterminée, vous acquitterez un abonnement mensuel. En échange, le constructeur se chargera de vous proposer tous les jours une voiture en bon état et au réservoir rempli. Et tant qu'il respecte ses engagements, vous serez ouvert à toutes ses nouvelles propositions.

L'achat sous réserve d'acceptation

Bien entendu, le marketing intraveineux ne prend pas toujours un caractère aussi automatique. Il existe un niveau inférieur, dit de l'« achat sous réserve d'acceptation ». Il faut dans ce cas franchir une deuxième étape d'autorisation avant de pouvoir facturer

le client. Ce système est beaucoup plus courant, et vous l'utilisez sans doute déjà.

Ainsi, lorsque le Columbia Club choisit un disque pour vous, vous recevez tout d'abord un message vous indiquant la sélection du mois à venir. En cas de refus explicite de votre part, il n'y aura pas d'expédition. Sinon, le disque vous sera automatiquement envoyé.

Dans le jargon du marketing, on parle à cet égard d'« option négative », une méthode souvent utilisée avec un grand succès dans les programmes de continuité, en dépit des abus signalés de temps à autre. La carte de crédit permet, par exemple, d'obtenir un fort niveau de permission grâce à la facturation automatique. Les ennuis commencent quand le spécialiste du marketing espère – ou plutôt escompte – que le consommateur finira par oublier l'option négative souscrite : dans ce cas, il peut, pendant des années, empocher des sommes importantes sans rien donner en échange.

D'ailleurs, à l'époque où Prodigy était à l'apogée de sa gloire, les clients qui lui rapportèrent le plus étaient ceux qui n'utilisèrent jamais ce service ! Mois après mois, ces derniers recevaient leur facture, mais, comme elle s'ajoutait automatiquement à leur relevé de carte bancaire, nombre d'entre eux ne s'en rendirent jamais compte. Tant et si bien que des dizaines de milliers de personnes règlent ainsi cette note depuis plus de dix ans.

Cependant (antérieurement CUC) gagne des fortunes par ce même biais. Grâce à des campagnes de marketing très efficaces, différents clubs d'achat collectif ont su attirer des dizaines de millions d'adhérents en ne leur faisant payer qu'une cinquantaine d'€uros par an. Mais au lieu de s'efforcer d'atteindre à chaque étape un niveau supérieur de permission, ils profitent de la relative invisibilité des paiements par carte de crédit pour toucher une rente annuelle.

Prodigy, Cendant et bien d'autres entreprises perdent de la sorte des occasions en or. Elles ont déjà franchi le cap le plus difficile, puisqu'elles ont accès au consommateur et à sa carte de crédit. Elles sont donc autorisées à amener ce client vers des achats de plus en plus importants de façon ciblée, pertinente et prévisible. Élargir le champ de la permission et du profit à extraire : tel est le défi.

Mais l'achat sous réserve d'acceptation ne se résume pas à une simple option négative. Le vendeur de chez Nordstrom vise à obtenir la permission d'écrire ou de téléphoner dès l'arrivée d'un nouvel article. De même, l'employé très attentif d'une librairie peut se souvenir de la prédilection de tel client pour tel ou tel auteur et lui signaler la parution du dernier titre de celui-ci.

Amazon a l'intention de fonder le niveau suivant de son activité sur l'achat sous réserve d'acceptation. Dès lors que cette cyberentreprise a cerné les besoins et les désirs de ses clients et qu'elle a gagné le droit de dialoguer avec eux, elle peut effectuer une sorte de filtrage informatique qui détermine la probabilité de votre intérêt pour un livre donné sur la base de vos achats antérieurs. Elle peut même confier à un être humain en chair et en os (mon Dieu !) la tâche de vous conseiller des titres.

L'achat sous réserve d'acceptation est à maints égards le degré de permission le plus fort qu'atteignent bon nombre de spécialistes du marketing. Car, s'il fait moins rêver que le marketing ouvertement intraveineux, il trace néanmoins une large voie d'accès jusqu'au consommateur très occupé.

Même à ce niveau élevé de permission, on risque cependant de se voir détourner des clients par des « braconniers ». On ne saurait donc se reposer sur ses lauriers ou, pis, commencer à abuser de la permission accordée.

Il fut un temps où j'étais le client fidèle d'un magasin d'encadrement. Je ne prêtais pas attention aux tarifs pratiqués, car j'étais persuadé que le patron, qui avait fini par bien connaître mes goûts, se montrerait toujours correct envers moi. Mais, au cours d'un voyage récent, j'appris qu'il accordait des prix plus avantageux à un autre client pourtant moins fidèle que moi : craignant sa défection, le commerçant lui avait accordé des remises. J'eus un fort sentiment de trahison. Je n'en dis rien à l'encadreur, mais, ayant compris que c'était ainsi qu'il m'avait remercié de ma fidélité, je suis redevenu, en matière d'encadrement, le client typique, constamment à l'affût des bonnes affaires.

Le consommateur ne recherche pas que les prix intéressants. Il veut aussi la sécurité, le confort et le service après-vente. Dès lors que vous offrez un mélange de ces éléments qu'il trouve plus satisfaisant que celui de vos concurrents, vous pouvez conserver ce niveau enviable de permission. Mais gardez-vous de toute suffisance en la matière : si la permission a une grande valeur pour vous, pensez qu'il ne peut qu'en aller de même pour vos concurrents.

Dans certains cas, donc, y compris après avoir atteint le niveau intraveineux, vous devrez inventer des incitations supplémentaires pour retenir l'attention du consommateur.

La permission à points

Le niveau suivant de permission fonctionne par l'attribution de points : c'est un moyen structuré et extensible pour capter et garder l'attention du prospect.

Un exemple ancien – et particulièrement génial – de cette pratique était le système des timbres. Chaque fois que l'on faisait un achat dans l'un des commerces participants, on obtenait

des timbres à coller dans un livret. Il suffisait alors de remplir un certain nombre de livrets pour avoir droit à un cadeau. Les grands magasins en profitaient pour augmenter la fréquence des visites et récompenser la fidélité... Car, si les timbres ne valaient rien individuellement, ils revêtaient un grand intérêt pour celui qui revenait souvent faire ses courses au même endroit.

Bien sûr, le détaillant avisé s'en sert pour modifier le comportement du consommateur et, plus précisément, récompenser l'attention. On peut très bien imaginer, par exemple, de donner des timbres pour tout achat de chaussures d'une marque donnée. Car même si je ne suis pas pour le moment à la recherche d'une nouvelle paire de chaussures, j'aurais probablement envie au moins d'y jeter un coup d'œil si je collectionne déjà les timbres en question. La perspective de voir récompenser ma fidélité (et donc mon attention) est un appât très alléchant.

Considérons la supériorité de cette approche sur celle des soldes. Au lieu de devoir proposer des remises énormes (l'équivalent, en fait, d'un versement en espèces) qui n'apportent aucun avantage durable, le commerçant fait cadeau de quelques points seulement : cela lui permet non seulement de capter aujourd'hui l'attention du consommateur, mais aussi de mettre en place un programme qui a toutes les chances de se révéler encore plus efficace demain.

En effet, les meilleures initiatives de marketing s'améliorent avec le temps. Elles ne dépendent pas de la nouveauté pour se faire entendre malgré la saturation du marché, et elles n'édifient pas non plus une structure superbe mais incapable à long terme de tenir ses promesses. Si le système des timbres gratuits a marché pendant des dizaines d'années, c'est parce qu'il reposait sur des principes solides et bénéficiait d'une mise en œuvre intelli-

gente. Plus on en avait, plus on en collectionnait encore. Cette tautologie joue un rôle primordial dans tout programme à points. Il faut concevoir une telle initiative de manière que l'accumulation des points devienne facile et irrésistible. Les organisateurs de ces programmes adorent donner des récompenses, car ils y voient la preuve de l'efficacité de leur travail.

Les timbres se sont peu à peu transformés en monnaie et, comme toutes les monnaies, ils ont reçu une valeur précise. Les spécialistes du marketing ont pu donc décider de la somme de ce moyen d'échange qu'ils voulaient bien investir pour attirer l'attention et, au-delà, préparer la transaction.

On a là une dimension clé de tout système à points ainsi que l'une des raisons pour lesquelles ce niveau de permission est si passionnant. Il est pratiquement impossible de quantifier le coût ou l'impact d'une campagne de publicité à la télévision. De même, le stratège qui solde ses produits ou qui propose des primes à ses vendeurs parvient peut-être à augmenter ses ventes en volume, mais il ne sait jamais exactement combien il doit investir pour arriver à ses fins.

Le système à points résout ce problème. Il entraîne des coûts précis (dans le cas des timbres, le prix unitaire à payer à l'organisation centralisée qui les distribue) et donne des résultats tout aussi précis : plus on dépense, plus on obtient. On passe ainsi de l'aléatoire à une science prévisible et démontrable.

Quand on applique un système à points qui coïncide parfaitement avec les besoins du public cible, on donne une efficacité accrue à l'offre. Mais proposer à une population de millionnaires un service qui ne leur ferait faire que quelques francs d'économie n'attirerait jamais en grand nombre les clients visés, pas plus qu'elle ne modifierait le comportement des quelques personnes qui pourraient remarquer votre offre.

La remise immédiate ne constitue qu'une version grossière du système à points, car le seuil d'attention varie d'un individu à l'autre. On l'accorde souvent à un client qui aurait très bien pu s'en passer, alors que, dans d'autres cas, la réduction est trop faible pour inciter le prospect idéal à effectuer un premier achat.

Du fait qu'un programme à points fonctionne simultanément à plusieurs niveaux et qu'avec le temps il se révèle de plus en plus utile comme indicateur d'attention, il permet de dépasser les inconvénients de la remise immédiate ou du spot tapageur à la télé.

Aspect fondamental de tout programme de ce type : un moyen souple de récompenser l'attention ou l'achat. Il est relativement facile de faire le suivi du comportement d'achat des consommateurs et de les récompenser en conséquence. Même le marchand de glaces de ma petite ville natale donne à chaque client une carte à poinçonner qui offre un cornet au bout de dix achats. Cela l'aide à calculer le volume des affaires et à fidéliser sa clientèle.

Il s'avère toutefois plus difficile de rétribuer l'attention, car comment prouver que tel individu – surtout s'il fait partie d'une audience de masse – écoute réellement les messages transmis ? Circonstance aggravante : la possibilité de frauder. Dès lors qu'il suffit de laisser allumer le téléviseur ou de cliquer sur la souris de l'ordinateur pour gagner des points, on peut aisément exploiter le système à son avantage.

À l'époque où le concept de Permission Marketing se dessinait dans mon esprit, j'ai décidé de montrer l'exemple en créant une entreprise (Yoyodyne) qui utiliserait ces techniques sur Internet. Toute la démarche de Yoyodyne dans ce domaine s'articule autour d'un programme à points qui récompense l'attention. L'attribution de points supplémentaires qui, en nombre suffisant, ouvrent la voie vers un prix particulièrement attractif nous per-

met de capter et d'utiliser l'attention du consommateur. Surtout, chaque point ne coûte pratiquement rien. Grâce à notre « monnaie », qui a une grande valeur pour le consommateur mais un coût négligeable pour le vendeur, nous avons trouvé le moyen de mettre en place une économie de l'attention qui arrange tout le monde.

Les résultats sont tout bonnement extraordinaires. Une fois que le prospect a donné sa permission, Yoyodyne répond par une série de courriers électroniques ayant pour but de le renseigner sur le message de l'annonceur. Le taux de réponse se situe en moyenne à 36 %, avec des pointes à 60 % pour certaines promotions. Ces chiffres sont à rapprocher de ceux obtenus par la plupart des campagnes de publipostage (où il faut supporter le coût supplémentaire de l'impression, des enveloppes et de l'acheminement !) : les publicitaires se réjouissent en général d'un taux de réponse de 2 %.

Comment se fait-il qu'un dispositif aussi simple qu'un système à points puisse produire un gain de 1 800 % ? Que des prix banals et de simples loteries réussissent si brillamment à modifier le comportement du consommateur ?

La plupart des détracteurs objectent que les programmes à points ne marchent pas véritablement. Si, prétendent-ils, le choix de rémunérer l'attention ou l'action peut quelquefois avoir une certaine efficacité, ces programmes se réduisent le plus souvent à une bonne occasion, pour le consommateur, de tricher : de lire l'annonce, certes, mais pour les mauvaises raisons.

Reproche en apparence logique, mais en réalité complètement erroné. À l'aide de plusieurs études vérifiées par des experts et de tests comparatifs, nous avons pu montrer que le consommateur inscrit à un tel programme est tout aussi susceptible (voire, dans certains cas, plus susceptible) de finir par acheter et de renouve-

ler son achat que son homologue qui a été exposé à des mesures d'interruption traditionnelles.

Comment décourager les profiteurs ?

La critique peut-être la plus forte qu'il m'ait été donné d'entendre au sujet du Permission Marketing est que l'on risque d'attirer la catégorie tant redoutée des profiteurs. Nous sommes tous, bien sûr, à l'affût des bonnes occasions, mais, dans le domaine des mailings, le vrai profiteur est celui qui dispose de plus de temps que d'argent, une sorte de non-consommateur qui ne s'intéresse qu'aux articles à faibles marges. Ce n'est guère le prospect idéal.

Tous les spécialistes du publipostage connaissent le profil du profiteur type (et ils seront ravis de vous louer un fichier de personnes qui y correspondent). Il s'agit généralement d'individus à faibles revenus et plutôt au-dessus de la moyenne d'âge idéale du point de vue du marketing. Bref, on voit mal les publicitaires se lécher les babines en pensant à ce segment démographique.

Le profiteur ne rate jamais une loterie. Il lit assidûment les dépliants qui donnent des conseils sur le moyen de gagner. Et il se précipite à tous les coups dans le piège tendu par le premier mailing ambigu ou mensonger à vanter les mérites de tel revêtement extérieur ou de telle cure d'amincissement miracle. Quand votre journal présente le cas d'un pauvre bonhomme qui a perdu toutes ses économies à cause d'une escroquerie, vous pouvez être sûr d'avoir trouvé le profiteur professionnel.

Toute technique de marketing conçue pour gagner l'attention et la fidélité de ce segment ne vaut pas grand-chose. Mais en réalité, la participation volontaire que l'on obtient de quelque

groupe que ce soit repose sur les avantages promis, qui font appel à l'égoïsme et à l'avidité de la personne. Certains gourous du marketing en concluent d'ailleurs que c'est là l'inconvénient inévitable de toute campagne de cette nature, puisqu'elle attire les mauvais clients, ceux qui prennent votre temps sans rien donner en échange.

À troquer des avantages immédiats contre l'attention du consommateur, suscite-t-on forcément et exclusivement des réactions traduisant le plus petit dénominateur commun ? Je répondrai à cette question en en posant une autre : avez-vous la carte de fidélité d'une compagnie aérienne qui vous permet d'avoir des kilomètres de vol gratuit ? C'est certainement le cas de beaucoup de gens qui peuvent s'offrir le luxe de l'avion et qui acceptent de renoncer à un petit bout d'intimité en laissant le transporteur de leur choix enregistrer tous leurs déplacements. En outre, nombre de ces clients ont lié leur abonnement à un règlement par carte bancaire. Ainsi, ils sacrifient le peu d'intimité qui leur reste pour bénéficier de quelques kilomètres gratuits supplémentaires.

Compte tenu des centaines de millions d'€uros consacrés chaque année à l'organisation de loteries, de concours et de programmes de fidélisation, leur rentabilité de fait pas de doute. Soulignons toutefois que les profiteurs ne constituent pas le noyau dur des participants, loin s'en faut !

Au cours d'un congrès récent de dirigeants d'entreprise, j'ai réalisé un petit sondage comportant deux questions :

- Avez-vous suffisamment d'argent sur votre compte en banque pour financer vos prochaines vacances ?
- Vous intéressez-vous activement au nombre de kilomètres gratuits que vous rapporte votre abonnement à une compagnie aérienne ?

J'ai obtenu près de 100 % de réponses affirmatives à ma première question. Pour la seconde, il y a aussi eu une majorité de « oui », mais j'ai découvert en même temps que bon nombre des sondés modifient également leurs moyens de paiement, leurs projets d'hébergement, voire leurs réservations afin d'accumuler le plus de kilomètres gratuits possibles.

Ces programmes de fidélisation présentent notamment l'avantage de donner au client un sentiment de maîtrise : chacun a l'impression d'utiliser astucieusement ses déplacements, d'avoir peut-être trouvé la martingale permettant de battre le croupier. Les compagnies aériennes ont donc inventé en quelque sorte une nouvelle monnaie qu'elles peuvent troquer contre de l'attention.

Or, elles ont fait étonnamment peu jusqu'ici pour tirer parti de cette permission. Par exemple, la compagnie American Airlines sait que je ne prends jamais l'avion pour une destination autre que San Francisco : je le leur indique à chaque voyage, et leur vaste base de données enregistre mes moindres déplacements. Et pourtant, le courrier mensuel qu'ils m'expédient est identique à celui de mon voisin, qui, lui, ne se déplace qu'en autocar (il paie avec une carte de crédit qui lui octroie des kilomètres de vol gratuits sur American Airlines, kilomètres qu'il échange ensuite pour des nuits d'hôtel).

Quel gaspillage ! Si American Airlines m'envoyait des bons de réduction pour certains restaurants de San Francisco ou me signalait la parution d'un guide touristique ou encore un bon hôtel en centre ville, j'aurais des raisons pour lire attentivement mon courrier. Au lieu de quoi ce transporteur dilapide un élément clé de l'énorme capital-permission qu'il a su constituer.

Il est difficile et onéreux de convaincre un prospect de souscrire à un programme à points, puis d'entretenir son enthousiasme. Il est même peu probable que vous puissiez attirer autant

d'adhérents qu'une grande compagnie aérienne. Il n'empêche : dans tout secteur d'activité qui s'y prête, un programme à points offre un moyen remarquablement économique de séduire et de conserver les clients les plus intéressants.

Il arrive même parfois que des spécialistes du marketing très habiles tombent dans le panneau de projeter sur la population leurs goûts et leurs désirs personnels. Peut-être en effet que vous ne feriez pas le moindre effort pour gagner un T-shirt ou même mille Euros. Mais d'autres consommateurs, on l'a constaté encore et encore, sont friands du frisson et de la perspective de gloire que leur apporte leur participation à de telles initiatives.

À l'instar des timbres distribués à la caisse des magasins, les programmes de fidélisation lancés par les compagnies aériennes ont remporté un vif succès, car le client a le sentiment d'avancer peu à peu vers des remises et des prix. Par ailleurs, leur caractère progressif favorise et facilite une adhésion de masse.

Gtech, le leader américain en matière de loteries, a fait une découverte fabuleuse : dès que le prix offert dépasse un certain niveau (environ 5 millions d'Euros), une clientèle entièrement nouvelle y participe. Avez-vous déjà acheté un billet de loterie ? C'est assurément le cas de la plupart des lecteurs de ce livre, mais gageons qu'ils ne l'ont fait que lorsque cela pouvait rapporter très gros.

Dès lors que plusieurs conditions sont réunies – récompense mirifique, facilité de participation, probabilité raisonnable de gagner, confiance suffisante –, tout le monde ou presque a envie de tenter sa chance, d'avoir quelque chose pour rien.

Mon exemple préféré de cette dynamique est donné par une compagnie aérienne qui cherchait à créer une grande plateforme de correspondances en Arabie saoudite. Le but de la manœuvre était d'inciter des voyageurs extrêmement riches (et

très occupés) à modifier leurs plans de déplacement de manière à transiter par ce pays. La solution trouvée était on ne peut plus simple : pendant un certain temps, le transporteur a offert tous les jours une Rolls-Royce à un passager de première classe. Il me semblait, *a priori*, que peu des personnes ciblées sacrifieraient leur bien le plus précieux – leur temps – pour gagner un produit qu’elles auraient probablement pu se payer si elles l’avaient réellement convoité. J’avais tort : cette promotion a marché à un degré étonnant.

Pourquoi ? Si j’en juge par l’expérience de mon entreprise, c’est surtout parce que le consommateur s’y amuse. Il se croit malin. Il se sent puissant, en sécurité... Il veut recevoir du courrier qui lui est individuellement destiné, pas des envois anonymes (chaque interaction réunit les valeurs d’attente, de pertinence et de personnalisation que j’ai décrites aux chapitres précédents). Le pourcentage de diplômés de l’enseignement supérieur est deux fois plus élevé parmi les participants à Yoyodyne que dans la population américaine dans son ensemble. Ce sont des gens intelligents qui aiment bien qu’on le leur rappelle. Qui plus est, la perspective de déjouer le système leur plaît énormément. Une promotion à points leur donne tout cela.

On peut répartir les programmes à points en deux catégories : les programmes à points acquis et les programmes à points aléatoires.

Le modèle à points acquis

Dans ce type de programme de fidélisation, chaque point acquis a une valeur réelle. C’est le cas des coupons récupérés au

supermarché ou des kilomètres de vol gratuits attribués aux abonnés : dès que l'on en a accumulé suffisamment, on a la garantie de pouvoir les échanger.

Le côté positif, c'est que ce système plaît au consommateur. Il apaise sa peur de l'escroquerie et lui donne l'impression de progresser vers la récompense qui l'avait attiré au départ. Le côté négatif, c'est le prix que doit payer l'entreprise. Si l'on admet que chaque point lui coûte déjà de l'argent, il faut reconnaître que modifier le comportement du consommateur risque d'entraîner des coûts très importants. Selon les derniers chiffres disponibles, par exemple, les compagnies aériennes auraient un passif de plusieurs milliards d'Euros sur leurs programmes de fidélisation. Si elles devaient, du jour au lendemain, convertir tous les kilomètres accumulés en voyages effectifs, il ne resterait plus de place dans leurs avions pour les clients payants, sans compter que cela acculerait rapidement ces entreprises au dépôt de bilan.

La manière dont on aborde ce problème a un impact incalculable sur la validité du programme. Les compagnies aériennes ont, pour leur part, réussi à imposer des limites draconiennes au nombre de sièges disponibles pour les clients ayant atteint le kilométrage nécessaire et pouvant prétendre à un voyage gratuit. Or, outre le fait que cette politique contredit l'esprit qui avait présidé à l'instauration de ces programmes, cela veut dire que, en fin de compte, les compagnies aériennes sont en train de créditer leurs clients de kilomètres gratuits qu'elles n'ont pas la moindre intention de leur permettre d'utiliser. On voit se profiler la vente en cascade, où les nouveaux adhérents sont mis à contribution pour financer les voyages des plus anciens.

Le programme continuera de prospérer tant que les consommateurs ne perdent pas confiance. Et de fait, les inquiétudes exprimées ont récemment poussé les transporteurs à libérer des

sièges supplémentaires justes avant le décollage de certains vols : cela permet de maintenir le flux des revenus tout en rassurant le client quant à la timbale qu'il décrochera un jour.

Certains programmes à points acquis n'offrent pas de récompenses du tout. Le client est appelé à consommer davantage pour obtenir des remises encore plus importantes, mais il ne s'agit là que de primes à l'achat qui s'éteignent une fois l'acquisition faite. Achetez trois boîtes de céréales et recevez ce magnifique frisbee : il suffit d'envoyer 3 Euros pour couvrir les frais de port et de manutention ! Comme par chance pour le vendeur de céréales, cette somme couvre en fait non seulement les frais en question, mais le coût du frisbee...

Certes, les primes ou remises immédiates créent un peu d'excitation et peuvent à l'occasion marcher. Le véritable risque est de découvrir que le consommateur n'apprécie pas spécialement les articles qui en bénéficient. Dans ce cas, les points perdent toute valeur.

Dans un modèle d'acquisition de points, la valeur des points supplémentaires acquis étant bien réelle, il est indispensable d'empêcher la fraude. Il y a quelques exemples mémorables de failles dans le système qui permettaient à un abonné d'une compagnie aérienne de gagner sur un seul vol des kilomètres gratuits ayant une valeur intrinsèque supérieure au coût du billet effectivement acheté... Les clients les plus malins se sont vite engouffrés dans ce genre de brèches, accumulant des milliers de kilomètres gratuits en ne payant que des vols à bas prix, corrompant ainsi l'intention première du système.

Pour faire la chasse aux fraudeurs, certains spécialistes ont choisi de mettre l'accent sur les transactions effectivement réalisées, les gains obtenus pour une seule démarche d'attention étant rares ou même inexistants. Car si l'on récompense de

façon tangible l'attention, le consommateur peut feindre l'intérêt, engager un remplaçant ou programmer son ordinateur pour tromper le système. Il faut avouer que ce risque est loin d'être négligeable dans le modèle à points acquis, alors qu'il y a peu de chances pour que cela se produise dans le modèle à points aléatoires.

Le modèle à points aléatoires

Le modèle à points aléatoires est dans un sens l'inverse du modèle à points acquis. Pas de récompense garantie mais des occasions de gagner une récompense. C'est un peu comme si l'on vous offrait une multitude de billets de loteries en échange d'un comportement particulier.

Ce modèle a pour principal avantage de réduire à zéro le coût de chaque point supplémentaire distribué aux clients. En effet, si le prix à gagner a une valeur fixe (1 million d'€uros ou une voiture neuve, par exemple), augmenter le nombre des participants ne coûte rien. En revanche, le plus gros inconvénient du système découle directement de cet avantage : si le consommateur ne croit pas à ses chances de gagner, il ne prendra pas la peine de participer. Et si le jeu cesse d'amuser celui qui s'y est inscrit, il le quittera.

Le défi à relever dans ce cas est de créer une série d'événements, de promotions et d'interactions capables de neutraliser l'inévitable tendance à la compression. Le spécialiste du marketing qui parvient à placer toujours plus haut la barre, à rendre la perspective de gagner de plus en plus vraisemblable et à proposer des prix sans cesse plus alléchants, peut retenir l'intérêt de ses cibles et continuer à modifier leur comportement.

Dès que le gros lot d'une loterie dépasse les 5 millions d'€uros, il attire une clientèle complètement différente. Tout à coup, un nouveau segment démographique se met à le convoiter : médecins, avocats, cadres : les couches « moyennes supérieures » de la population se rendent compte qu'un gain aussi important pourrait transformer leur vie.

Un programme à points aléatoires doit atteindre le même but. Il doit offrir un lot capable de changer la vie de celui qui le gagne et qui paraisse à ce point pertinent pour un certain type de consommateurs qu'il éveillera leur attention et les amènera à participer. C'est de cette façon que l'on installe la fréquence.

Quand ce type de programmes fonctionne bien, il acquiert une puissance redoutable. Dans le cadre de la promotion de navigation sur Internet lancée par Yoyodyne, l'utilisateur moyen visite plus de cinq des sites conseillés. Quant aux adhérents à la promotion marchande, ils visitent en moyenne six « magasins », s'attardant sur plus de 20 % d'entre eux. En outre, 14 % des participants font un achat en ligne grâce à cette promotion.

Il s'agit là de taux bien supérieurs à ceux que l'on constate par ailleurs sur le Web, et pour des raisons simples :

- Personne ne s'inscrit à une promotion en pensant qu'il va y perdre.
- Personne ne se retire d'une promotion quand il se trouve en position de gagnant.
- La peur de perdre par manque de points l'emporte sur le coût de l'attention qu'il faut mobiliser pour satisfaire aux exigences de la promotion.
- Tant que les interactions sont amusantes et qu'elles flattent l'amour-propre du consommateur, il est probable que celui-ci continue d'y participer.

Lorsque l'on envisage de mettre sur pied un programme à points, il convient de garder plusieurs paramètres présents à l'esprit. D'abord, la courbe des récompenses doit monter de façon suffisamment abrupte pour fidéliser les participants. American Airlines ne donne pratiquement rien à ceux qui ne prennent l'avion qu'une fois tous les quelques mois. Mais dès que l'on se met à dépenser un peu plus, les points requis pour le passage en classe affaires et d'autres avantages commencent à s'accumuler.

Ensuite – et c'est un facteur capital –, le programme doit d'emblée intégrer explicitement la permission. Il faut que le consommateur comprenne dès le premier jour que le service du marketing suit de près ses actes et se sert des données recueillies pour lui envoyer des messages ciblés, pertinents et personnalisés.

Sans consentement formel, la récompense promise au consommateur a beaucoup moins de valeur pour le spécialiste du marketing : d'où la nécessité de bien définir la permission. Est-elle transférable? Votre transporteur aérien sait beaucoup de choses sur vous : quel usage a-t-il le droit d'en faire? L'essentiel, c'est de n'envoyer que des messages attendus par le consommateur afin d'éviter de le prendre au dépourvu.

Les nouvelles technologies ont donné naissance à plusieurs hybrides qui, bien que moins explicites que les programmes à points, présentent bon nombre de leurs avantages. Dans plus de 80 % des supermarchés américains, par exemple, la société Catalina a installé un ordinateur qui enregistre le code-barres de tous les articles achetés par tous les clients. Ces code-barres, sont également inscrits sur votre carnet de réduction ou votre carte de fidélité. À quelle fin? Après que vous ayez payé, par exemple, Catalina peut imprimer une série de bons de réduction personnalisés. Mettons que tel client ait acheté des glaces Häagen-Dazs :

il recevra un coupon donnant droit à une remise sur les produits Ben & Jerry's, l'autre grande marque américaine de glaces haut de gamme. Car quel meilleur destinataire pour cette offre qu'une personne qui vient de démontrer sa prédilection pour cette catégorie d'articles ?

Catalina pourrait, bien sûr, aller beaucoup plus loin. Dès que vous aurez utilisé votre bon de réduction, l'entreprise connaît votre identité, vos coordonnées, la somme que vous dépensez toutes les semaines dans son magasin et les produits que vous achetez régulièrement. D'un côté, la permission que vous avez donnée au moment de remplir et de recevoir votre carte de fidélité n'autorise pas explicitement l'entreprise à faire ce suivi. Mais d'un autre côté, elle se met en quatre pour ne pas vous gêner à coups de tours de passe-passe (comme celui qui consiste à vous envoyer une lettre de félicitations après avoir constaté que vous achetez depuis quelques semaines du lait maternisé et des couches premier âge).

Dans son effort pour adapter ses offres à l'individu, Catalina peut faire varier le nombre de « points » attribués. Il lui est facile, par exemple, de donner une remise plus importante sur des céréales Quaker à un acheteur inconditionnel de Kellogg's qu'à un client qui n'a pas de marque préférée. Autre possibilité : moduler le nombre de points en fonction de votre lieu de résidence, du volume de vos achats ou même – dans une boucle complètement fermée – de la fréquence avec laquelle vous avez utilisé vos bons de réduction précédents ! Laissez passer plusieurs coupons de suite, et vous verrez peut-être que l'on vous propose gratuitement une marque concurrente de celle que vous prenez d'habitude.

La distinction à saisir dans ce cas est que, si les spécialistes de Catalina ont accès à une masse de données, le champ de la per-

mission qui leur a été accordée reste assez restreint. Et tant qu'il en est ainsi, ils ne pourront extraire toute la valeur de leur base de données. Imaginez les gains de rentabilité qu'ils réaliseraient si le consommateur attendait avec impatience leurs messages.

Le niveau des relations personnelles

Le troisième niveau de permission est celui des relations personnelles. Si étonnant que cela puisse paraître, il se situe plus bas que le modèle à points dans la hiérarchie de la permission. Pourquoi? Parce qu'une relation personnelle n'est pas infiniment extensible.

Il est certes possible de tirer parti de ses rapports avec un client pour capter de nouveau son attention ou modifier temporairement son comportement. Mais la réussite de cette démarche dépend fortement d'un contact durable. Un salarié peut quitter l'entreprise, tandis qu'un programme de permission ne bouge pas. Les dentistes ont généralement du mal à monnayer leur clientèle quand ils cèdent leur cabinet. Pourquoi? Parce que rien ne garantit que les clients apprécieront le nouveau dentiste autant que son prédécesseur.

Dans le monde des affaires, les liens personnels sont longs à construire et difficiles à approfondir. Rentabiliser une relation demande parfois des années d'activité sportive commune, un produit hors du commun, un effort de vente très ciblé et une réputation constamment entretenue par le bouche à oreille.

Le teinturier de votre quartier a votre permission pour vous conseiller un nouveau traitement anti-taches ou même un nouveau service. À partir de là, une annonce sur sa vitrine a plus de chances d'attirer votre regard que si elle se trouvait chez un

concurrent auquel vous ne faites jamais appel. Que cette permission ne se laisse pas aisément exploiter à une échelle supérieure n'enlève rien à sa vitalité ou à son utilité.

Le commerçant (ou le spécialiste du marketing) qui parvient à identifier les clients les plus intéressants et qui s'attache à gagner leur confiance peut améliorer notablement son résultat. Ted Herman a fourni un système informatique d'une valeur d'environ 11 millions d'€uros à un grand service de la ville de New York. Pour réussir une transaction de cette magnitude, soumise de surcroît à une multiplicité de conditions et de restrictions, il a dû transformer des relations patiemment acquises en autorisation à vendre.

Sans cette permission, plus rien ne se ferait à Wall Street, ni d'ailleurs à Hollywood ou dans l'univers de la publicité. Certaines firmes ont su créer un véritable empire en profitant de l'autorisation obtenue de vendre à une poignée d'entreprises. McDonnell Douglas y est même parvenu grâce à un seul client : le Pentagone.

Il est indispensable de reconnaître l'importance de la permission à base de relations personnelles. Il y a chez Disney des cadres dirigeants qui ont pour seule mission de rester en contact avec le monde du spectacle et les comédiens. Ils n'achètent rien, ils ne vendent rien : ils doivent tout simplement maintenir ouvertes les voies de la permission.

Pensez un instant aux noms qui figurent dans votre liste de contacts professionnels. Selon toute probabilité, vous pourriez les répartir en trois groupes : les individus à permission poussée (ceux qui vous autorisent à les appeler quand vous voulez pour leur donner des informations ou leur vendre quelque chose), les individus à permission modérée (ceux que, à la suite de contacts antérieurs ou par le biais du bouche à oreille, vous pouvez cher-

cher à convaincre d'acheter) et enfin les inconnus auprès de qui tout est encore à faire.

J'adore mon agenda électronique Palm Pilot, d'autant qu'il me permet de conserver plus de 2 000 noms dans ma poche. Mais si un individu sans scrupule me le dérobait, à quoi cela l'avancerait-il ? La liste des relations que j'ai nouées au fil de ces quinze dernières années dans l'édition et le domaine d'Internet l'aiderait-elle à créer ou à développer une entreprise ? J'en doute. J'imagine mal qu'il téléphonerait à l'un de mes contacts en disant : « Bonjour ! J'ai volé l'organiseur de Seth Godin, et c'est là que j'ai trouvé votre numéro. Je serais ravi de vous rencontrer dès que cela vous arrange ». Les données subtilisées n'ont en soi aucune utilité : seule la permission obtenue à partir d'elles vaut son pesant d'or. Soulignons toutefois que la stratégie de mon voleur hypothétique est à peine plus absurde que la vente par approche directe à laquelle se livrent tant de spécialistes du marketing au lieu de cultiver et d'entretenir des relations fondées sur le consentement du client.

Cambridge Technology Partners (CTP) est une société de conseil et d'ingénierie informatiques qui affiche actuellement une croissance exponentielle. Elle concentre la totalité de son activité sur le service informatique des mille entreprises les plus importantes des États-Unis. En fait, il n'y a que mille personnes sur Terre qui l'intéressent réellement : les responsables informatiques des mille plus grosses firmes du pays.

Les gens de chez CTP utilisent depuis le début le Permission Marketing. Ils invitent ces cadres très occupés – et parfois un peu perplexes – à des colloques où ils engagent des chefs d'entreprise très en vue pour leur parler des questions vitales qui se posent à la communauté des informaticiens. Pas d'argumentaire : Thornton May, le brillant spécialiste du marketing qui

pilote cette initiative, ne cherche pas à vendre. Il ne se soucie même pas spécialement de connaître en détail les problèmes auxquels ses prospects doivent faire face. Tout ce qu'il veut, c'est d'avoir l'autorisation de discuter un jour avec eux, à partir d'une position d'autorité.

Lorsque sa société est prête à vendre, à diagnostiquer le mal dont souffre tel client et d'y porter remède, la permission gagnée par Thornton May vaut largement l'investissement consenti. À 5 000 €uros au moins par client et par séminaire, c'est cher payé. Mais extraordinairement rentable.

La permission d'individu à individu est indispensable aux médecins, aux avocats et aux autres professions libérales. Cependant, son caractère hautement personnel entraîne un certain nombre de risques. Du service médiocre ou une interaction manquée peuvent détruire la permission. Le chiropracteur de confiance qui fait mal en expérimentant une nouvelle technique découvrira peut-être qu'il a définitivement perdu un patient.

Par ailleurs, nombre de spécialistes du marketing ne sont pas en mesure de moduler le niveau de service en fonction du public concerné. Un teinturier peut difficilement donner un service rapide et économique à un client et du nettoyage parfait et cher à l'autre. De même, un client aura envie de régler l'affaire en vitesse, tandis qu'un autre aimera s'attarder pour bavarder. Dès lors que la permission dépend du charme et des compétences en matière de communication dont fait preuve le commerçant, des conflits deviennent inévitables.

La permission issue de relations personnelles est la plus efficace qui soit quand il s'agit de modifier le comportement du consommateur. La perspective de pouvoir voyager gratuitement, fût-ce jusqu'à l'autre bout du monde, dans le cadre d'un programme de fidélisation ne suffira jamais à convaincre quiconque

de consentir à de la chirurgie à cœur ouvert, alors que la même personne écouterait sur ce sujet un médecin qui a toute sa confiance.

Ce type de permission est aussi le moyen le plus facile d'amener un client au plus haut niveau de permission. Et il n'y a pas de meilleure manière de vendre des produits chers, faits sur mesure ou qui demandent toute une formation avant d'être appréciés.

Le professionnel qui bénéficie déjà d'un fort niveau de permission auprès de prospects sérieux et qui cherche à développer son activité, a donc tout intérêt à vendre davantage à ces derniers plutôt que de rechercher de nouveaux clients. Mettons que vous soyez avocat d'affaires : vos clients ont-ils tous préparé leur testament ? Ou alors cardiologue : y en a-t-il parmi vos patients qui gagneraient à passer une semaine dans une clinique spécialisée dans le traitement du cholestérol ?

Le niveau de la confiance dans la marque

Encore plus bas sur l'échelle de la permission, on trouve la confiance dans la marque. C'est, pour la plupart de nos spécialistes de l'interruption, l'alpha et l'oméga du métier : technique de marketing pratiquement invérifiable mais on ne peut plus sympathique à pratiquer.

Marlboro parvient à s'imposer grâce à la confiance qu'ont les consommateurs dans sa marque, tout comme Ivory, Campbell's ou même un consultant comme Tom Peters. Il s'agit de cette forme de confiance vague mais néanmoins anodine qu'éprouve le consommateur face à une marque qui a consacré une petite fortune à sortir régulièrement des messages cohérents d'interruption.

On surestime à un degré absurde cette confiance. Il faut énormément d'argent pour l'instaurer et beaucoup de temps pour la développer, sans compter qu'elle est difficile à mesurer et plus difficile encore à utiliser. Il n'empêche : c'est l'outil de marketing le plus couramment utilisé. L'an dernier, la moitié environ des dépenses de publicité réalisées aux États-Unis a été affectée aux annonces plutôt qu'aux publipostages ou aux promotions. Qui plus est, les annonces en question visaient dans une large mesure à établir la confiance du consommateur dans les marques concernées.

C'est ainsi que l'on favorise l'extension des marques : le consommateur qui fait confiance au savon Ivory acceptera aisément le liquide vaisselle de la même marque. Les spécialistes du marketing ont d'ailleurs investi lourdement au cours de ces dernières années pour profiter d'une image de marque établie au fil du vingtième siècle.

Lorsque le nouveau produit renforce la confiance acquise par l'ancien, il y a un gain de permission. Si trois ou quatre extensions d'une ligne de produits me satisfont toutes, je serai assez ouvert à l'idée de vous autoriser à m'en montrer une cinquième. Par contre, une extension de marque qui laisse le consommateur sur sa faim peut beaucoup nuire à la confiance précédemment instaurée. Dès l'instant qu'une campagne de marketing a abusé de la permission accordée, le consommateur n'a plus envie d'en subir une autre.

La confiance du public dans Apple en a pris un coup quand le constructeur a lancé en fanfare son Newton. De même, Microsoft met en péril l'énorme confiance dont il bénéficie chaque fois qu'il sort un nouveau système d'exploitation. C'est avec raison que l'entreprise de Bill Gates y voit un événement critique, puisque des milliards sont en jeu.

La confiance dans la marque peut constituer une force étonnante. Un nouveau produit qui doit rivaliser avec un produit apprécié depuis longtemps n'a pratiquement aucune chance de conquérir une grosse part du marché. Que l'on annonce le retour de la Coccinelle de Volkswagen et nous écoutons avec un vif intérêt. Mais si un constructeur coréen pratiquement inconnu essaie de lancer une voiture de sport, il aura beaucoup plus de mal à faire entendre son message.

La confiance en question ne se limite pas seulement aux produits conditionnés ou aux automobiles. Elle concerne également les magasins de détail, les restaurants et même des individus. Le prochain livre de Tom Peters attirera instantanément l'attention de centaines de milliers de personnes. Et pour peu qu'il soit intéressant, elles l'achèteront toutes. Mais si l'auteur sort deux ou trois mauvais livres d'affilée, il risque de dilapider le capital de confiance qu'il a su constituer. Du coup, le public sera moins enclin qu'auparavant à lui prêter attention quand il entreprendra à nouveau de s'exprimer.

Bell Atlantic est l'exemple type d'une entreprise qui, dans sa recherche de gains immédiats, en arrive à miner la confiance dont elle bénéficiait. Il y a quelques années encore, on savait, chaque fois que l'on recevait un courrier de cet opérateur des télécommunications, qu'il s'agissait d'une facture. On l'ouvrait, on lisait, on payait.

Puis, un jour, quelque génie du marketing a découvert que, s'il insérait une offre commerciale dans un pli ressemblant à celui d'une facture, un grand nombre d'abonnés l'ouvriraient et la liraient. Cette politique permet à court terme de profiter d'une permission déjà acquise pour augmenter le taux de réponse aux offres. Dès lors que l'enveloppe contenant l'offre fait penser qu'il s'agit d'une facture, deux ou trois fois plus

d'abonnés qu'à l'ordinaire souscrivent au nouveau service proposé... dans un premier temps.

À l'évidence, cet opérateur ne tire pas avantage de la confiance accordée à sa marque : il la détruit. Le rapport entre enveloppe et facture n'allant plus de soi, l'abonné cesse d'être convaincu de la nécessité d'ouvrir son courrier. Résultat : il mettra plus de temps à ouvrir – et donc à régler – ses factures que par le passé. Surtout, il n'écouterait plus aussi attentivement ce que Bell Atlantic pourrait avoir à lui dire.

On ne saurait minimiser l'importance de cette maladresse. Il n'y a rien de plus facile que de gaspiller la confiance accordée à une marque. AOL le fait tous les jours avec ses écrans d'interruption qui agacent tant d'internautes. Au départ, ce fournisseur d'accès offrait un support de communication non encombré. C'était la propriété d'une seule entreprise qui pouvait gérer de façon équilibrée le nombre d'annonces passées. De ce fait, l'utilisateur avait acquis la conviction que tout ce qu'il voyait sur AOL était digne de foi et d'attention.

Un jour, toutefois, les stratèges d'AOL ont découvert qu'ils pouvaient interrompre l'internaute pour lui vendre des livres, des services téléphoniques longue distance, bref, tout et n'importe quoi. C'est à ce stade qu'ils ont commis leur deuxième erreur : ils ont laissé des dizaines de salariés de la société se servir de ces écrans d'interruption quand ils le voulaient pour faire la promotion des produits dont ils avaient la responsabilité.

Étant donné que cette utilisation des outils d'interruption les plus efficaces sur le marché n'entraînait pas de coûts internes supplémentaires pour l'entreprise, les écrans d'interruption n'ont pas tardé à se multiplier. Cela a débouché sur des ventes massives de produits et de services... et sur une érosion tout aussi massive de la permission précédemment acquise.

Pas de surprise : le taux de réponse obtenu par ces écrans est aujourd'hui en chute libre, et la permission accordée à AOL a été sérieusement ébréchée. Cette perte de confiance finira par lui coûter cher.

Paradoxalement, ceux qui se contentent de la confiance dans la marque comme stade de permission se trouvent confrontés à un phénomène de compression. Pourquoi? Parce qu'avec le temps, il s'avère de plus en plus difficile de progresser dans ce domaine. Peut-on réellement avoir une opinion encore plus favorable de Kellogg's ou de Danone?

Lorsqu'une marque subit des actes de sabotage de la part de ses propres responsables du marketing, il n'existe plus d'armes assez fortes pour retrouver le niveau de permission gagné auparavant. Peu à peu, sa voix faiblit inexorablement, car, en l'absence d'une capacité à dialoguer avec le consommateur individuel, il est trop cher de restaurer une confiance ébranlée à vaste échelle.

Une parabole devrait permettre de mieux saisir ce problème. À ses débuts, le bulletin distribué gratuitement par votre mairie attire l'attention de tout le monde. Il apporte quelques informations suffisamment pertinentes et attendues pour justifier le temps que vous prenez à le lire. Puis, progressivement, il semble se remplir, comme toutes les publications de ce genre, de détails totalement dépourvus d'intérêt : l'adjoint au maire rencontre un musicien inconnu, le chou-fleur sera remplacé par les endives au menu des cantines scolaires et ainsi de suite. Il est sans doute facile et peu onéreux de présenter des nouvelles de ce calibre, et – qui sait? – peut-être que quelques lecteurs les trouvent effectivement utiles.

Au fur et à mesure, donc, le bulletin municipal devient de plus en plus long et de moins en moins intéressant. Si bien qu'il finit

par disparaître de l'écran radar de chacun. « Je suis débordé en ce moment ; j'essaierai un peu plus tard de dégager du temps pour le lire », se dit-on.

La confiance dans la marque correspond-elle à un niveau de permission intéressant ? Bien sûr ! Mais elle demande du soin, des investissements et des mesures de protection. Les virtuoses du marketing savent tirer parti de la confiance ou même l'instaurer pour la première fois. Les plus myopes de la profession, eux, parviennent avec une rapidité déconcertante à la dissiper.

Le niveau ponctuel

Notre dernier niveau est la permission ponctuelle. Elle peut être assez éphémère, mais aussi très utile.

La permission ponctuelle a le plus souvent pour prélude la question suivante : « Puis-je vous aider ? » Le consommateur qui appelle un numéro vert accorde par ce geste sa permission ponctuelle. Vous en faites de même lorsque vous demandez votre chemin à un passant, que vous sollicitez les conseils d'un vendeur pour le choix d'un cadeau ou même lorsque vous effectuez un achat quelconque.

Il s'agit, dans un sens, d'un outil très puissant. Le consommateur et le vendeur se trouvent momentanément dans une grande proximité physique et sociale. Il n'y a pas non plus de doute quant à l'à-propos de cette interaction, puisque c'est le consommateur qui en a pris l'initiative. En règle générale, de l'argent a été mis sur la table, ou le sera prochainement, car autrement le client n'aurait pas fait le premier pas.

Cette permission-là est une aubaine pour tout vendeur ou presque, surtout si l'on compare cette situation avec celle d'un

spot à la télé ou de toute autre technique d'interruption. Mais attention : il faut la manier avec prudence, sous peine de la voir s'évaporer.

Comme il s'agit dans ce cas de vendre à des millions de clients potentiels, l'effort de marketing revient au personnel de terrain, à ceux qui répondent au téléphone ou aux vendeurs dans les magasins. Le premier défi consiste donc à obtenir de bonnes performances de cette force de vente nombreuse et souvent peu formée. Il y a une raison pour habiller tout le personnel de McDonald's en uniforme : c'est le moyen le plus simple d'instaurer un niveau certain de crédibilité et de qualité aux yeux du client.

Dès lors que ce type de marketing revêt une grande importance, l'entreprise doit consacrer du temps et de l'argent à la formation des personnels de terrain pour qu'ils sachent tirer parti de la permission accordée. « Avec des frites, Monsieur ? » : voilà les quatre mots peut-être les plus rentables de toute l'histoire de la permission ponctuelle. Fort de ses 100 000 salariés qui répètent chaque jour cette formule devant des millions de clients, McDonald's a sans doute gagné quelques milliards supplémentaires.

Deuxième inconvénient : toute permission de ce type est tellement éphémère que si l'on ne s'en occupe pas tout de suite et habilement, elle s'évanouit. C'est pour cela que l'étape suivante (après la vente d'un sachet de frites) consiste à trouver le moyen de porter la permission à un niveau supérieur.

Les hôtes de l'air ont, par exemple, la possibilité de vanter les mérites de l'abonnement aux passagers. Cela permet à la compagnie aérienne de profiter de quelques brèves interventions à l'interphone pour nourrir une campagne de marketing bien maîtrisée et de longue haleine. Autres variantes : la chaîne de restauration rapide qui se propose d'organiser le goûter d'anniversaire de vos enfants, le dentiste qui vend une police d'assurance mala-

die complémentaire ou le journal qui, apprenant que vous souhaitez suspendre votre abonnement pour la durée de vos vacances, vous propose le prélèvement automatique de votre abonnement.

Le *spam*

Enfin, au niveau le plus bas, au degré zéro où démarre tout praticien de l'Interruption Marketing, on trouve le *spam*. Pas de permission ici : nombre de gens de la profession supposent que, dès lors qu'une publicité a une quelconque pertinence, ce n'est pas du *spam*.

Je ne suis pas d'accord.

Bien au contraire, le marketing est constitué en grande partie de *spam*. C'est le cas des spots à la télé (mais pas des publipostages, curieusement), des publipostages aux inconnus et des annonces à la radio. Et n'oublions pas le roi du *spam* : le junk-mail électronique, cette masse de publicité non sollicitée que vous trouvez en ouvrant votre boîte aux lettres électronique.

D'où vient le mot *spam* ? D'un sketch des Monty Python dans lequel tous les plats proposés au menu d'un restaurant sont servis avec... du *spam* (pour ceux qui n'ont encore jamais eu le privilège d'y goûter, c'est une sorte de viande en conserve de qualité médiocre). Vous voulez des œufs et du bacon ? C'est accompagné de *spam*. Des haricots blancs ? Également. Même le *spam* a du *spam* pour garniture. Et en fond sonore, un chœur entonne régulièrement le refrain « *Spam, spam, spam, spam* » pour souligner plus encore l'absurdité de ce mets inénarrable imposé à tous les clients, y compris à ceux qui l'ont en horreur.

Le *junk-mail* électronique est le summum en la matière du fait que l'envoi est littéralement gratuit. Un professionnel du *spam* en ligne peut transmettre jusqu'à 5 millions de ces courriers sauvages pour environ 50 Euros. À ce prix-là, tout annonceur qui a le courage de subir l'antipathie de millions d'individus peut gagner de l'argent pratiquement sans rien investir.

Les internautes se rendent bien compte que le *spam* non réglementé sonnerait le glas de l'Internet qu'ils adorent. Le courrier électronique cesserait de fonctionner. Dans un monde sans frictions où la saturation de plus en plus forte du marché n'entraîne pas de coûts, on risque d'étouffer rapidement.

Que se passerait-il si la poste offrait à la Redoute le port payé pendant un an ? Et si un imprimeur lui proposait d'imprimer gratuitement ses catalogues ? Le vépéciste verrait exploser ses marges bénéficiaires. Qui plus est, il se mettrait à envoyer ses catalogues non plus tous les mois, mais tous les jours. Ce serait une affaire qui tourne à plein rendement, et le bonheur régnerait à Roubaix.

Mais si la poste et l'imprimeur étendaient leur offre à tous les vépécistes du pays ? Il y aurait des dizaines de catalogues dans votre boîte aux lettres – tous les jours. Un matraquage publicitaire infini. Et la Redoute irait tout droit à la faillite, faute de ventes suffisantes. La masse de catalogues aurait fini par boucher les canaux dont dépend son activité et, dans un monde de marketing sans frictions, le *spam* deviendrait tout simplement insupportable.

Le coût des messages publicitaires continuera de baisser à mesure qu'augmente le nombre des canaux disponibles. Il en ira de même pour les coûts d'impression, grâce à la généralisation progressive de la transmission électronique de données. Enfin, quand les sites Web et les chaînes de télévision câblée se seront multipliés à l'infini, il n'y aura plus de limites au nombre d'in-

terruptions publicitaires possible. Et les chantres de l'Interruption Marketing l'auront emporté.

Une chose me paraît indiscutable : des trois éléments clés de la permission – un message attendu, personnalisé et pertinent – c'est le premier qui est le plus pertinent. Et non seulement le *spam* n'est pas attendu, mais il est même redouté.

La permission comme un produit... à conserver et à développer

On ne redonne pas un cadeau qu'on vous a fait



ous avez la permission ? Bien. Il s'agit désormais de la conserver et de l'étendre.

Les quatre règles présentées ici devraient vous aider à mieux comprendre ce qui est en jeu :

- la permission ne se transfère pas ;
- la permission repose sur l'égoïsme ;
- la permission est un processus, pas un événement ;
- la permission peut à tout moment être annulée.

La permission ne se transfère pas

Vous avez beau sortir depuis longtemps avec la même fille, vous ne pouvez pas vous faire remplacer pour passer la soirée avec elle si vous avez un empêchement. Pas plus que vous ne pouvez draguer la petite amie de votre meilleur copain.

Cette règle a le don de rendre hystériques les praticiens du marketing direct. Pourquoi ? Parce que, dans la branche traditionnelle du métier, il est courant et parfaitement admis de louer, de

vendre ou de transférer des données. Cela se fait discrètement, mais quotidiennement. C'est même une industrie pesant plusieurs milliards.

Terrifiant mais vrai : vous pouvez, à l'heure actuelle, louer les coordonnées de toutes les New-Yorkaises ayant un permis de port d'armes. Une sélection supplémentaire vous permettra d'isoler celles qui ont inscrit leur enfant dans une école privée. Ou qui habitent un immeuble dont les locataires ont tendance, lorsqu'ils voyagent, à descendre dans un hôtel quatre étoiles. Vous voulez peut-être la liste des utilisateurs de fil dentaire ? Pas de problème : vous pouvez même obtenir le fichier de ceux qui en achètent une marque particulière !

De toutes les données personnelles disponibles sur le marché, peut-être les plus ahurissantes viennent du supermarché : dès lors que vous possédez une carte de fidélité ou un carnet à timbres, le système informatique de l'établissement sait exactement quels produits vous achetez.

L'an dernier aux États-Unis, le marketing direct a permis de vendre pour plus de 1 200 milliards de dollars de biens et de services, dont plus de la moitié à des particuliers. On le voit : l'enjeu en matière d'information est de taille.

Les praticiens du publipostage ont appris que le seul moyen de combattre leur ennemi héréditaire – les coûts élevés de port et d'impression – consiste à louer les meilleurs fichiers d'adresses qui existent. Ils s'évertuent donc à tester, à affiner, à analyser, à recouper, dans l'espoir de relever ne serait-ce que d'un dixième de point le taux de réponse à leurs mailings.

Cette manie du secret dans le domaine du classement et de l'évaluation des données est en contradiction avec l'esprit du Permission Marketing. Pourquoi ? Parce qu'elle prend le consommateur au dépourvu. À agir de la sorte, ses adeptes parviennent non

seulement à saper les bases de la permission, mais aussi à susciter des inquiétudes. Plus de 80 % des consommateurs interrogés affirment redouter les conséquences du recueil d'informations qui les concernent. Fait encore plus grave (du point de vue du marketing), cette peur constitue aujourd'hui le principal obstacle aux achats par Internet.

Le transfert de la permission paraît anodin jusqu'au jour où l'on se rend compte que, une fois transférée, elle cesse d'exister en tant que telle. Lorsqu'une entreprise m'envoie un mailing que je n'ai pas explicitement sollicité, je ne le regarde même pas. Retour à la case départ, celle du spam.

Dans la discussion qui nous intéresse ici, il s'agit moins d'un problème d'éthique que d'un problème d'efficacité. Car même une publicité en soi pertinente mais expédiée sans autorisation préalable n'aura pas autant d'impact que si le destinataire y avait expressément consenti.

Une entreprise qui s'appelle Imgis s'apprête à supprimer totalement les bannières publicitaires que les internautes connaissent si bien. Quand vous visitez aujourd'hui un site Web, vous voyez au bas de l'écran un petit rectangle contenant une annonce, à vrai dire assez creuse : l'annonceur ne connaît ni votre identité, ni votre expérience ; il ignore même si vous avez déjà vu son annonce. Mais Imgis a décidé de transmettre la publicité à partir de son propre système informatique plutôt que de passer par celui du site, ce qui lui donne la possibilité d'enregistrer un petit fichier sur votre ordinateur. Ce *cookie*, ou « mouchard », permet à Imgis de vous reconnaître par la suite et, surtout, d'observer vos activités de navigation de site en site.

Pris individuellement, un *cookie* ne menace pas du tout votre droit à l'intimité : puisque chaque site ne peut consigner que ses propres renseignements sur vous, vous ne lui transmettez rien

qu'il ne sache pas déjà. En un mot, le *cookie* a été conçu comme mécanisme de stockage à long terme qui permet à un site de retrouver facilement vos mots de passe ou vos préférences d'une visite à l'autre.

Mais c'est lorsqu'on se sert d'une entreprise pour passer des annonces sur des sites multiples que cette restriction révèle toute sa faiblesse. Imgis a désormais les moyens de vous suivre de site en site. Imaginons que vous ayez vu une publicité au cours d'une visite sur Lycos et que vous ayez ensuite visité un autre site présentant une publicité différente : le système d'Imgis pourrait vous identifier et vous montrer telle ou telle bannière selon les informations déjà recueillies sur vous. À ce train-là, les bannières seront bientôt aussi personnalisées que les courriers électroniques.

Mais comment cette entreprise en ligne fait-elle pour découvrir votre identité ? Voilà l'astuce, et le rôle de la permission. Imgis veille à travailler avec de grands sites où l'inscription est obligatoire (c'est notamment le cas de certains sites consacrés au sport). Pour avoir le droit d'accéder au contenu éditorial supposé alléchant, l'utilisateur doit fournir des données personnelles et autoriser le site visité à s'en servir, au moins jusqu'à un certain point.

L'ennui, bien entendu, c'est que celui-ci a l'intention de transmettre les données recueillies à Imgis, quelquefois sans l'accord de l'internaute.

Les bannières d'Imgis prendront-elles ? Sans doute. Elles marcheront certainement mieux que leurs cousines anonymes qui envahissent actuellement le Web. Mon pronostic est donc que d'ici quelques mois ces bannières classiques vont commencer à disparaître. Mais celles qui vont les remplacer auront-elles une efficacité optimale ? Sûrement pas. Car les entreprises qui, comme Imgis, cherchent de la sorte à transférer la permission de

faible niveau accordée à d'autres ne réussissent qu'à la dévaloriser. Du fait qu'elles surprennent l'internaute en lui envoyant des messages commerciaux non sollicités, elles aggravent le problème de la saturation plutôt que de l'atténuer.

Contactez les grands spécialistes du Permission Marketing pour leur demander de vous louer un de leurs fichiers, et vous obtiendrez à tous les coups une fin de non-recevoir. L'explication est simple : *louer une autorisation, c'est la détruire*. La protection de cet acquis précieux leur rapportera infiniment plus que sa liquidation.

Aucun spécialiste du marketing ne connaît la permission mieux qu'Esther Dyson. On dirait de prime abord qu'elle gagne sa vie comme éditrice de *Release 1.0*, une excellente lettre d'information sur les nouvelles technologies. Ce n'est pas donné – plus de 1 000 dollars par an – mais Esther Dyson a des milliers d'abonnés. Son secret ? Elle organise tous les ans l'un des congrès les plus importants du monde sur les technologies de pointe. La plupart des dirigeants les plus influents du secteur sont au rendez-vous, de même qu'une belle brochette d'investisseurs, de journalistes spécialisés et de représentants des grandes sociétés qui sont souvent les premières à adopter les nouveaux systèmes informatiques.

Il fut un temps où seuls les abonnés à la lettre d'information pouvaient espérer être invités à ces congrès. Mais *Release 1.0* a connu un tel succès au fil des ans que son éditrice a fini par la dissocier de son congrès. Depuis, le candidat désireux d'assister à ce rassemblement doit remplir un dossier d'inscription pour espérer être sélectionné. Esther Dyson a créé de cette manière une volonté phénoménale de participation, un cycle de permission et un processus durable de communication qui continue de conforter son activité et sa réputation.

Grâce à sa lettre d'information de toute première qualité et aux invitations à ses congrès, elle a gagné l'autorisation d'interrompre la journée très chargée de tous ces dirigeants clés. Elle en tire parti pour accéder aux décideurs du secteur des technologies avancées qui recherchent le dialogue. Chacun d'eux met son point d'honneur à accorder une interview à Esther Dyson. Elle bénéficie d'une sorte de droit de regard prioritaire sur tout ce qui se fait dans ce secteur et publie régulièrement des nouvelles en exclusivité. Cela lui permet de rendre sa publication encore plus attrayante et, par là, d'étendre le champ de la permission obtenue.

On ne peut ni louer son fichier d'adresses, ni parrainer son congrès annuel ni même prétendre au titre de co-organisateur. Profiter d'une autorisation, c'est l'élargir ; louer une autorisation, c'est la détruire.

La permission repose sur l'égoïsme

Si les spécialistes du marketing montrent un tel empressement à acheter et à vendre des données, c'est parce qu'ils adorent se sentir en position de force. Un fichier obtenu de la sorte permet de faire des mailings, si besoin est contre le gré du destinataire. Puis, la loi des grands nombres garantit qu'une transaction se produira tôt ou tard. À condition que le coût demeure dans des limites raisonnables et que le fichier soit bien renseigné, beaucoup de professionnels estiment que cela vaut la peine d'être essayé.

Le Permission Marketing s'oriente, lui, dans le sens contraire. Dans cette pratique, ce n'est pas le vendeur qui détient le pouvoir, mais l'acheteur, et l'acheteur se distingue par son égoïsme : peu lui importe votre entreprise, vos produits, votre carrière ou votre

famille. Et il n'aura pas souvent envie de perdre son temps à découvrir en quoi vous pourriez lui être utile.

Au cœur du Permission Marketing se trouve le souci de donner à l'inconnu une raison de prêter attention, alors que les adeptes de l'interruption visent à prendre le consommateur en otage. Certes, ils recourent à l'occasion au divertissement ou même à l'information, mais, en règle générale, le but est de profiter de l'écran publicitaire pour enfoncer à coups de massue leur message dans l'inconscient du prospect.

Avez-vous déjà attendu avec impatience une publicité vantant les mérites d'une lessive ? Probablement pas, mais ses ingénieux créateurs ont néanmoins la conviction qu'il suffit de la présenter de façon répétée pour que le message pénètre et que vous optiez un jour pour leur produit. Le Permission Marketing a un tout autre point de départ : celui de fournir au prospect un motif pour écouter. Il faut lui proposer explicitement une récompense – information, divertissement, prime en espèces – pour l'amener à choisir volontairement le dialogue avec le publicitaire.

Dans le contexte actuel de surinformation, le consommateur se montre encore plus égoïste que jamais. Surtout, il préserve jalousement son temps et son attention. Tant qu'il ne voit pas de raison valable d'agir autrement, on ne peut même pas prétendre à un petit bout de cette denrée qu'il juge si précieuse. Quel est le panneau le plus énorme dans lequel tombent les praticiens mal dégrossis de l'interruption ? Ils méconnaissent la réalité de cet égoïsme. Ils conçoivent des annonces qui éblouissent leur maman mais qui laissent indifférents leurs clients. Il est vrai que, à force d'interrompre, même une mauvaise publicité finit par obtenir quelques résultats...

Les adeptes du Permission Marketing fondent toute interaction sur l'intérêt égoïste du consommateur. « Qu'est-ce que cela

me rapporte? » Voilà la question à laquelle il faut répondre à chaque étape. C'est pour cela que les programmes d'affiliation ou de promotions se superposent de façon si avantageuse à de nombreuses campagnes de marketing. Dès lors que l'on a mis en place un moyen de primer automatiquement l'attention du consommateur, on peut laisser les messages se développer progressivement et efficacement.

Chez Yoyodyne, nous privilégions les loteries, car les récompenses tout à fait évidentes que nous offrons favorisent l'adhésion volontaire de nos prospects. Cela dit, d'autres techniques fonctionnent tout aussi bien. On peut proposer les résultats d'épreuves sportives en temps réel, ou des informations régulières sur un domaine d'intérêt réciproque. Un rapport gratuit sur les salaires pratiqués par tel cabinet de recrutement constitue, par exemple, un excellent point de départ pour une relation axée sur la permission.

Le cabinet de recrutement Robert Half déclenche le processus en passant des annonces dans les journaux locaux et régionaux connus pour leurs offres d'emplois attrayantes. On y trouve le titre du poste, un résumé des responsabilités à assumer et des conditions à remplir ainsi que la rémunération proposée. Les candidats potentiels sont alors priés de contacter le cabinet afin d'obtenir gratuitement un exemplaire de son guide des salaires constamment remis à jour et également disponible sur son site Web. « Êtes-vous curieux de savoir où se situe votre salaire par rapport à la moyenne? » Tout le monde aimerait connaître la réponse à cette question que pose Robert Half.

En tant qu'instance de recrutement, ce cabinet s'efforce de trouver l'adéquation entre les exigences des entreprises et les compétences des salariés, notamment dans les domaines de la comptabilité, de la finance et de l'informatique. Ainsi, lorsqu'un client téléphone pour se procurer le guide des salaires ou qu'il

remplit le formulaire présenté sur le site du cabinet, Robert Half obtient de lui l'autorisation d'instaurer un échange d'information mutuellement bénéfique.

Pour prolonger cette relation, le site Web offre un service permettant de rechercher un emploi à partir des critères que vous définissez vous-même. Dans le menu déroulant de la comptabilité, par exemple, vous pouvez sélectionner des titres allant d'aide-comptable jusqu'à directeur financier. Vous cliquez ensuite sur la région où vous voulez travailler et vous indiquez la rémunération souhaitée. Vous avez même la possibilité d'effectuer des recherches par mots clés pour mieux préciser vos besoins. Le site vous donne toutes les concordances trouvées dans les domaines demandés.

Vous devez toutefois commencer par vous inscrire en donnant votre nom, un nom d'utilisateur et un mot de passe, puis votre adresse et le mode de contact que vous préférez (e-mail, fax, téléphone, courrier). Si vous optez pour le courrier électronique, vous recevrez automatiquement et au fur et à mesure de leur arrivée les remises à jour des offres d'emploi et, si vous le souhaitez, les dernières nouvelles du secteur d'activité choisi (le site de Robert Half est relié au service affaires et technologies de l'agence de presse Reuters). Du point de vue du demandeur d'emploi, la perspective d'accéder directement à cette mine d'or potentielle suffit amplement comme incitation. Le Permission Marketing est bien enclenché.

Ce dispositif est, de toute évidence, autrement rentable que les systèmes de recrutement qui doivent mettre une nouvelle annonce chaque fois qu'un poste se libère. Par le biais des récompenses offertes, Robert Half transforme un monologue en dialogue.

Bref, il s'agit tout d'abord de proposer à la bonne audience des avantages sensibles et intimement liés au service ou au produit à

vendre. C'est grâce à cette adéquation que le client sera disposé à monter l'échelle de la permission.

Mais attention : certains spécialistes du marketing qui ont gagné une certaine permission font l'erreur d'imaginer qu'elle leur est définitivement acquise. Ils cessent de tenir compte des besoins égoïstes du client et se servent de la relation dans leur seul intérêt. Cette attitude nuit fortement à l'efficacité de la campagne et conduit à terme à la dissolution de la permission.

La permission est un processus, pas un événement

Dans l'Interruption Marketing, seul l'instant compte. Le tout, c'est d'avoir un impact immédiat, et les meilleurs praticiens de cet art savent bien s'y prendre pour le produire. On mesure l'efficacité du marketing traditionnel à l'aide de critères comme la mémorisation à $J + 1$, qui indique le pourcentage de l'audience qui se souvient au moins d'avoir vu l'annonce. Il en va de même pour le publipostage : on compte le nombre de commandes passées une semaine après le mailing. Tout se passe dans un présent on ne peut plus éphémère.

Le Permission Marketing s'affirme au contraire comme un processus qui commence par une interruption mais qui débouche rapidement sur un dialogue. Ce dialogue, nous l'avons déjà vu, ressemble à maints égards à la cour amoureuse. Si on soigne cet échange, la relation décolle pour de bon. Sinon, les sommes consacrées à la première interruption sont perdues et le dialogue prend fin.

L'évaluation rigoureuse de l'effet des investissements réalisés peut radicalement modifier l'issue du processus. Dès les premières promotions lancées par Yoyodyne, nous avons réussi à

porter le taux de réponse de 2 % à 36 %. Comment expliquer cette hausse spectaculaire ? C'est que nous nous étions donnés du mal pour tester et améliorer nos techniques de communication.

Le coût faible de la fréquence sur ce support (le courrier électronique) permet de se concentrer sur le processus, de planter des graines, de les arroser puis d'observer leur croissance. Cela exige, bien sûr, de la patience et de la confiance : le Permission Marketing ne peut porter ses fruits du jour au lendemain.

Robert Half envisage la permission comme un processus qui aide à faire monter ses clients d'un échelon à l'autre. Peu à peu, le cabinet informe chaque candidat des nouvelles offres d'emploi et des postes mieux rémunérés en échange de renseignements présentés sous forme d'un CV qu'il ne demande pas tout de suite. En outre, il offre une nouvelle brochure environ tous les deux mois. La communication prend dans ce cas un caractère nettement évolutif.

Autre exemple de ce vigoureux processus d'interaction : Marshall Industries, grand distributeur de consommables et de composants électroniques utilisés dans l'industrie. L'entreprise, qui affiche un chiffre d'affaires de 1,5 milliard de dollars, représente plus de cent cinquante fournisseurs, ce qui fait d'elle une sorte d'adresse unique où responsables des achats, fabricants, intégrateurs de systèmes et ingénieurs concepteurs de matériel informatique ou de gadgets électroniques peuvent tous trouver leur compte.

Marshall Industries a su tirer parti des technologies d'aujourd'hui pour faire bénéficier ses clients d'un nombre croissant de services gratuits que les autres distributeurs ne proposent pas. Ce faisant, l'entreprise étend et amplifie le processus par lequel elle obtient et conserve la permission de ses clients. Selon le magazine *NetMarketing*, Marshall Industries possède le meilleur site

de marketing *business-to-business* du monde entier, car il a quelque chose à offrir à toutes les catégories, depuis le visiteur curieux jusqu'au client éternellement fidèle.

Considérons les problèmes spécifiques de l'ingénieur qui met au point un appareil auparavant inexistant : il pourrait avoir une multitude de questions sur le meilleur microprocesseur DSP (traitement de signaux) à y intégrer. La plupart des entreprises ont certes mis en place un mécanisme de téléchargement des fiches techniques et d'autres informations sur les produits, mais il s'agit le plus souvent d'un monologue.

Le site de Marshall Industries offre au contraire un laboratoire sécurisé et accessible en ligne qui permet à l'ingénieur d'expérimenter. Celui-ci peut télécharger un échantillon de code, l'adapter à la configuration qu'il utilise, le tester sur une puce virtuelle reliée à Internet et, si les performances lui donnent satisfaction, recevoir sous quarante-huit heures des échantillons de microprocesseurs déjà programmés. Que donne l'ingénieur en échange de ce privilège ? La permission d'approfondir encore la relation.

Ce processus d'échanges permanents ne s'arrête pourtant pas là. *Help@Once* est un forum qui fournit de l'assistance en ligne, vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Dès que l'internaute accède à ce chat-room, il entre en contact avec un ingénieur de chez Marshall Industries qui est prêt à répondre à toutes ses questions techniques.

La permission peut à tout moment être annulée

Le consommateur est entièrement à la merci des praticiens du marketing traditionnel. Ceux-ci peuvent envoyer leurs annonces aussi souvent que leur budget le permet. Avec le Permission Mar-

keting, les rapports de force s'inversent : le consommateur peut annuler sa permission quand il le veut.

Le spécialiste du marketing travaille mieux dès lors qu'il pense que la relation risque à tout moment de se terminer. Il a intérêt à concevoir chaque communication de manière à s'assurer qu'elle ne sera pas la dernière.

Schéhérazade savait merveilleusement bien manier cette technique. Elle vivait, selon la fable, dans un pays gouverné par un tyran fou. Tous les jours, celui-ci épousait une nouvelle femme et la faisait décapiter au lendemain des noces.

Quand ce fut le tour de Schéhérazade, elle connut la crainte qui ronge tout adepte du Permission Marketing : celle de voir annuler dès le lendemain la permission accordée. Mais elle mit en œuvre une stratégie brillante. Ce soir-là, avant l'heure où le couple devait se retirer dans la chambre nuptiale, elle raconta une histoire si pertinente et si personnalisée que le roi brûlait d'envie d'entendre la suite. Puis, peu avant d'arriver à la fin, elle se déclara trop fatiguée pour continuer et promit de reprendre plus tard son récit. Le lendemain matin, elle dit au roi : « Je suppose que l'heure de mon exécution est venue ». Mais celui voulait surtout connaître la fin de l'histoire : « Non, cela peut attendre demain. Ce soir, tu finiras ton histoire. »

Mille et une nuits de suite, Schéhérazade entamait une nouvelle histoire, qu'elle jurait d'achever le lendemain. Après plus de trois années, le roi avait totalement oublié l'idée de la mettre à mort : la conteuse avait trouvé un client à vie.

Tout ce que vous savez sur le cybermarketing est faux !

De la réduction abusive d'Internet à une simple extension de l'audiovisuel.

Un bref coup d'œil sur les livres consacrés au marketing électronique donnerait au néophyte l'impression erronée que l'entreprise qui commercialise ses produits sur Internet fera des bénéfices importants. À entendre les auteurs de ces ouvrages, on peut ainsi développer une marque et, par la suite, augmenter son chiffre d'affaires, le Net étant un support publicitaire, un média comme la radio ou la télévision, grâce auquel il est possible de toucher une audience de masse et de la transformer en clientèle.

Il faut corriger cette illusion à laquelle s'accrochent un grand nombre de journalistes et de vétérans du marketing, et je prie le lecteur d'accueillir avec indulgence le ton polémique des lignes qui suivent. Mais il s'impose, car il est d'autant plus indispensable de tordre le cou à cette vision fausse de l'Internet qu'elle mène au gaspillage de milliards d'€uros en ligne et que, en raison de ces pertes, elle nourrit un pessimisme grandissant quant à l'intérêt du Net en termes de marketing.

La tendance à assimiler Internet à la télévision renforce les conceptions traditionnelles en matière de marketing, alors qu'il

s'agit d'une ressemblance tout à fait trompeuse. Internet n'est pas un univers où des milliers de chaînes regorgeront bientôt d'émissions, de vedettes et de films disponibles à la demande. Tout se passe comme si, à chaque naissance d'un support, tout le monde s'empressait de le prendre pour une nouvelle version de la télévision. On a vu cette logique à l'œuvre lors de l'apparition des jeux vidéo dans les années soixante-dix. Puis, une dizaine d'années plus tard, ce fut le tour de logiciels éducatifs, l'objectif étant toujours de faire mieux que le *Muppet Show*. Enfin, quand le CD-ROM fut lancé un peu plus tard dans les années quatre-vingt, les entreprises jugées à la pointe du progrès étaient celles qui s'engouffraient dans le multimédia en espérant recréer l'expérience du grand écran.

Pourquoi cette frénésie d'imitation? On peut avancer deux explications. D'abord, tout Américain s'estime doté de deux droits inaliénables : celui de se faire élire président et celui de réaliser au moins un grand film hollywoodien. La première fonction ayant peu à peu perdu beaucoup de son charme, il ne reste plus que le désir de percer dans le cinéma. Le problème, c'est que Hollywood est un monde d'une incroyable brutalité où une poignée d'individus s'accaparent tout le plaisir et toute la gloire, fût-ce pour un seul jour. En somme, ils vivent une sorte d'adolescence prolongée, mais avec des moyens financiers qu'aucun adolescent n'a jamais eus.

Ensuite, l'organisme américain de surveillance de l'audiovisuel (la FCC), récemment rejoint par les câblo-opérateurs, impose depuis toujours des limites draconiennes au nombre de chaînes à la disposition des réalisateurs d'émissions télévisées. Les trois grandes chaînes d'autrefois n'ont fait place qu'à une dizaine de poids lourds, et la plupart des systèmes hébergent au maximum une trentaine ou une quarantaine de chaînes.

Cette restriction artificielle de l'offre a pour effet d'augmenter la demande de programmation. Cela permet aux chaînes de monnayer au prix fort leur rôle d'intermédiaire entre téléspectateurs et annonceurs. Situation oligopolistique qui peut rapporter gros.

Résultat : le monde des affaires américain regorge aujourd'hui de dirigeants qui brûlent d'envie de mettre sur pied une chaîne de télévision. Ils voient bien l'impact du petit écran sur la vie de leurs compatriotes et la rentabilité potentielle d'une chaîne qui marche bien (la chaîne météo affiche par exemple des marges bénéficiaires époustouflantes !). Qu'est-ce que nous attendons, se demandent-ils, pour orienter nos investissements vers cette activité follement amusante ?

La vision d'un univers à cinq cents chaînes (voire à cinq millions de chaînes) fait rêver de plus en plus de décideurs du secteur des médias. Ils ont remarqué la baisse du coût de lancement d'une chaîne, mais ils ne semblent pas avoir conscience d'un fait incontournable : avec l'explosion actuelle du nombre des chaînes, la valeur de toute nouvelle chaîne se rapproche de zéro.

Examinons de plus près les données en jeu afin de prendre la vraie mesure du phénomène. Les États-Unis comptent actuellement dix chaînes principales qui attirent environ 200 millions de téléspectateurs tous les soirs, soit une moyenne de 20 millions par chaîne. Quand on songe, en outre, que le prix de diffusion est quasi nul (il ne coûte pratiquement rien de toucher une personne supplémentaire), on se rend mieux compte de la rentabilité inouïe du système en place.

Comme je l'ai indiqué au début de ce livre, il y a sur le Web quelque 2 millions de sites d'entreprise qui coûtent à peu près 1 milliard de dollars par an à construire et à entretenir. Pourtant,

on n'enregistre que 50 millions d'internautes par jour, même pour une bonne journée. Cela fait en moyenne vingt-cinq visiteurs par site et par jour : *c'est comme s'il existait 8 millions de chaînes de télé plutôt que dix !*

Des sites thématiques comme CNet ou Sportsline affichent des pertes annuelles colossales. The Spot, largement considéré il y a encore quelques mois comme le nec plus ultra, a déposé son bilan. Si des sites consacrés au divertissement qui ont à leur actif des photos de qualité exceptionnelle, des équipes de rédacteurs et de journalistes professionnels et d'énormes budgets promotionnels ne parviennent même pas à attirer suffisamment d'internautes pour atteindre l'équilibre, quelles sont les perspectives pour votre société ? Même si vous pouvez persuader quelqu'un de visiter une fois votre site, quelles sont vos chances de le voir revenir ?

On se heurte dans ce domaine à une kyrielle d'intérêts bien établis. Pour commencer, la plupart des agences de publicité tiennent à maintenir le Web comme support de télédiffusion plutôt que de le laisser évoluer vers la communication directe. Livrées à une concurrence de plus en plus âpre dans les supports traditionnels, elles se sont dotées d'un pôle Internet construit, presque sans exception, sur le modèle de leur activité dans le secteur de la télévision : un service de création peuplé de jeunes renfrognés, tout vêtus de noir, qui inventent des sites branchés, adossés à une régie publicitaire qui cherche à acheter de l'espace.

Les fabricants de nouvelles technologies ont, pour leur part, besoin d'une demande insatiable d'éblouissement (fourni par les sites les plus *in*) pour pouvoir assurer l'adoption de leurs dernières innovations. Intel a mis en place une structure consacrée exclusivement au financement des start-ups et ayant pour seul

objectif de favoriser le développement de produits avancés auxquels on ne peut accéder que si l'on achète un ordinateur de capacité supérieure.

Les fournisseurs de contenu – écrivains, artistes et musiciens – visent eux aussi à faire d'Internet un support de télédiffusion. Les milliers de créatifs employés par CNet, ZDNet, Pathfinder et des dizaines d'autres sites s'attachent, avec une bonne volonté incontestable, à produire un contenu qui peut passer par la technologie du Web mais qui n'y est pas forcément adapté.

Le site de ZDNet comptait récemment plus 250 000 pages de données, auxquelles s'ajoutent 500 nouvelles pages par jour. Or, le visiteur moyen n'en consulte que quatre ! Au lieu d'investir dans l'augmentation du nombre de pages, ZDNet ferait donc mieux de chercher le moyen d'attirer les internautes vers celles qui existent déjà.

Enfin, les consommateurs de la première heure, ceux qui possèdent un agenda électronique, un modem à haut débit et un ordinateur de grande puissance, ne tiennent plus en place, tant ils ont hâte de voir des innovations à l'écran. Il y a quelques années, le site le plus prisé fut, pendant un bref moment, la page d'accueil du fabricant de glaces Ben & Jerry's. Pourquoi ? Parce que lorsque l'on cliquait sur la vache du logo, on obtenait un meuglement. L'effet « bœuf » s'estompait, bien sûr, au bout d'une semaine, et les internautes d'avant-garde repartirent à la recherche de stimulations nouvelles.

Il faut avoir pas mal de courage pour fonder sa stratégie sur l'identification de la technologie phare du moment. Les chances de donner dans le mille sont faibles et les avantages en cas de réussite le sont encore plus. Levi's a eu pendant un certain temps le site le plus chaleureux de tout le Web : les visiteurs affluaient,

mais rarement pour acheter des jeans. Ainsi, une fois retombée l'excitation du départ, les internautes se sont tournés vers d'autres sites, alors que le fabricant n'avait fondamentalement rien gagné.

Plus les innovations techniques se succèdent rapidement, plus il devient difficile de capter une part de cette attention d'avant-garde. Sur Jennicam, site qui a fait l'objet d'un battage intense, le voyeur peut épier une jeune femme de vingt et un ans pendant qu'elle s'amuse dans sa chambre (ou, le plus souvent, regarder la chambre vide et sombre pendant que son occupant est au travail). Je suis prêt à parier que, au moment où vous lisez ces lignes, Jennicam aura perdu sa place de troisième site le plus visité, si tant est qu'il existe encore.

La furie de création de sites marchands traduit en fait l'angoisse illimitée des responsables du marketing, surtout dans les grosses entreprises. Ils y voient tout à la fois une forme de publicité peu onéreuse (100 000 à 1 million d'Euros par an) et le moyen idéal de paraître à la pointe du progrès. Cela permet au PDG de parler des nouvelles initiatives technologiques devant le conseil d'administration et au service marketing de reporter à plus tard la mise sur pied d'une énième cellule de réflexion sur le packaging.

Dès que K-Tel annonça son intention de se mettre sur Internet, le cours de son action tripla. Investisseurs et spécialistes du marketing vivent aujourd'hui une exaltation extrême dont nombre d'entreprises essaient de tirer le maximum.

Tout cela commence néanmoins à coûter cher. Outre le gaspillage considérable de temps, d'argent et d'énergie, cette inadéquation détourne du véritable intérêt, et des véritables bénéfices, que peut représenter le Web. Une fois que les grandes entreprises auront constaté leur échec, on peut imaginer qu'elles abandonnent leur stratégie Internet, et qu'elles seront remplacées par une

nouvelle génération de petites entreprises assez aventureuses pour tenter une utilisation adéquate du Net.

Les professionnels du marketing n'ont pas effectué les analyses fondamentales qui s'imposent. Voici les questions auxquelles il faut préalablement répondre si l'on veut élaborer une stratégie cohérente face à Internet :

- Quel objectif cherchons-nous à atteindre ?
- Cet objectif se laisse-t-il mesurer ?
- Combien nous coûte-t-il d'attirer une seule fois un consommateur sur notre site ?
- Combien nous coûte-t-il de le faire revenir ?
- Si cette démarche s'avère fructueuse, pouvons-nous l'exploiter à une échelle supérieure ?

Les mythes les plus répandus sur le cybermarketing

1. Le trafic (le nombre de hits ou requêtes) est le meilleur critère d'efficacité d'un site.

Il y a encore deux ans, le moyen le plus simple de mesurer le trafic était de compter les *hits*, ou fichiers requis par les utilisateurs. Or, une page peut nécessiter un seul hit ou une vingtaine. Circonstance aggravante, on ne possède pas d'instrument de mesure permettant de transformer ces requêtes en transactions, en part de marché ou en développement d'une marque. Le trafic que reçoit votre site demande du temps et de l'argent, et vous devriez donc investir cet argent (et évaluer cet investissement) avec la même rigueur dont vous feriez preuve face à toute autre dépense de marketing.

2. Si vous fournissez un bon contenu éditorial, les internautes reviendront encore et encore.

« Quelle est la différence entre un ascenseur et une cigarette ?
Aucune, ils font tous les deux descendre. »
Assez drôle la première fois, n'est-ce pas ?

Mais la seconde fois, cette devinette ne vous fait même plus sourire. Imaginez maintenant que vous racontez une blague à un groupe de personnes et que vous les invitez à revenir le lendemain pour la réentendre : il n'y aura pas foule. Eh bien, il n'en va pas différemment de la création d'un site au contenu palpitant. Il faut proposer soit des nouvelles (ce qui coûte cher), soit des fonctions véritablement personnalisées (comme le système de suivi novateur qui permet à Federal Express de déterminer à chaque instant où se trouve votre colis). La nécessité de renouveler sans cesse l'éblouissement du consommateur semble dépasser les capacités de la plupart des spécialistes du marketing.

Cela se comprend d'autant plus aisément que la production d'un contenu à la fois frais, frappant et en rapport avec l'activité de votre entreprise coûte une fortune. Et comme il existe plus de 2 millions de sites marchands, vous avez la quasi-certitude que l'on ne choisira pas le vôtre.

N'oubliez pas : les internautes ne reviendront que si vous vous rappelez à eux. Le site marchand classique ressemble à un magazine qui mise entièrement sur les ventes en kiosque, et qui renoncerait à gagner des abonnés : un magazine en ligne sans abonnés réguliers, sans distribution à domicile, sans moyen d'inciter ses lecteurs à revenir. Pas de doute, la visite anonyme et unique est une bonne recette pour échouer.

3. On est à même de vendre sur le Web dès lors que l'on investit dans un serveur sécurisé.

Le commerce n'est pas affaire de technologie, mais de vente. On peut désormais élaborer une boutique virtuelle en quelques minutes, mais à force de se concentrer sur l'infrastructure plutôt que sur le marketing, on risque de se trouver avec un magasin qui ne vend rien.

Il ne suffit pas de posséder un revolver pour être un professionnel de la gâchette. De même, la manie de doter son site du dernier logiciel à triple cryptage nourrit bien des illusions. Le vrai défi du cybercommerce se situe dans l'activité commerciale, pas dans la technologie utilisée.

4. Les moteurs de recherche sont la clé de l'augmentation du trafic.

Les cent mots les plus recherchés en ligne sont ceux que la décence interdit de répéter. Quant aux autres, ils donnent souvent lieu à des milliers de réponses (quand ce n'est pas des dizaines de milliers). Fait encore plus étonnant, *50 % de toutes les recherches se soldent par un échec*. Des masses d'internautes se servent peut-être des moteurs de recherche, mais un site constitue une aiguille bien petite perdue dans une immense meule de foin.

Le processus à mettre en route doit donc susciter un trafic en croissance exponentielle qui ne soit pas le fait de visiteurs arrivés par hasard.

5. Il faut avoir Java et Shockwave pour être à la pointe.

Qu'est-ce qui compte le plus, l'efficacité ou la nouveauté? L'immense majorité des consommateurs veulent avoir à leur dis-

position une technologie maîtrisable, pas le nec plus ultra. Vous êtes sceptiques ? Vous n'avez qu'à essayer GameBoy ou Yahoo! Le premier est une technologie qui continue de se vendre après sept années d'existence, le second proposait le moteur de recherche le moins puissant de tous, mais des solutions simples et rapides.

Selon un sondage Gallup, plus de 85 % des internautes se créditent d'une intelligence supérieure à la moyenne, et pourtant chacune de leur connexion à Internet leur donne l'occasion de se sentir à moitié crétin. Tantôt ils n'ont pas le bon *plug-in*, tantôt ils ont téléchargé le mauvais fichier, ou leur modem est trop lent, etc., etc. Si votre site leur donne cette impression, il est condamné d'avance.

6. Le Web, c'est comme la télé.

Faux : non seulement il remplace assez mal la télé, mais ceux à qui l'on présente Internet sous cet angle-là montrent vite qu'ils préfèrent l'original à la copie. Bill Gates a consacré plus d'un demi-milliard de dollars au développement d'une programmation propice aux visites renouvelées sur le Web : chacune de ses tentatives s'est soldée par un constat d'échec. Plus on cherche à faire ressembler Internet à la télévision, plus on se porte mal.

Un jour, sans doute, quand la plupart des foyers seront raccordés au réseau câblé ou à fibre optique, la convergence entre le Web et la télévision deviendra une réalité. Mais, à ce stade, il ne faudra pas compter sur une quelconque explosion de la programmation gratuite. Car, dès lors qu'il existera des millions de chaînes, le modèle économique permettant la création de programmes de première qualité sera balayé.

En attendant, il demeure pratiquement impossible, dans la configuration actuelle de faible largeur de bande et de multipli-

cation à l'infini des choix, de réussir le développement pour Internet d'une production de contenu du style télévisuel.

7. Il y a des internautes à foison sur le Web.

L'internaute moyen a visité cent sites et n'en a mis que quatorze dans ses favoris. Sur la Toile, on trouve un niveau d'activité impressionnant mais pas grand monde. Les articles sur les dernières percées dans le cyberspace ne manquent assurément pas, d'autant que les journalistes font partie des navigateurs les plus motivés. Mais une fois que l'effet de nouveauté s'estompe, la plupart de ces sites disparaissent de l'écran radar de l'internaute.

8. Si l'on n'expérimente pas dès aujourd'hui, on ne sera plus dans la course demain.

Il faut plutôt dire : si l'on n'expérimente pas *intelligemment* dès aujourd'hui Les expériences mal conçues donnent des résultats erronés. À l'évidence, toute la vague actuelle d'expérimentation entraîne des coûts non apparents. La conséquence la plus néfaste en est la montée en puissance d'une génération entière de responsables de contenu et d'acheteurs d'espaces publicitaires dont les méthodes commerciales sont en décalage complet avec la réalité.

9. Un site Web doit proposer une cyberexpérience totale.

Netscape, AOL, Yahoo ! et quelques autres ont bâti des sites, appelés portails, qui fonctionnent comme autant de portes d'accès à Internet. Il s'agit fondamentalement de réunir sur une seule adresse tout ce que l'internaute pourrait rechercher.

La plupart des entreprises n'ont pas les moyens de mettre en œuvre une stratégie de portail digne de ce nom, et il vaut mieux ne pas le faire du tout plutôt que de s'y lancer à moitié. Rares sont celles qui peuvent véritablement constituer la boutique où l'on trouve tout : le courrier électronique gratuit, des forums et ainsi de suite. Qui plus est, un tel effort risque d'absorber tout le budget que vous feriez mieux de consacrer à une promotion ciblée de votre entreprise.

10. L'anonymat convient bien à Internet.

La Toile est par excellence un moyen de communication anonyme, même si elle n'a pas commencé ainsi. À l'époque actuelle, où des dizaines de sociétés proposent l'ouverture d'un compte anonyme, l'internaute peut changer d'identité comme il change de chemise.

Imaginez le prospect qui entre dans un magasin, le visage dissimulé d'un passe-montagne, et qui informe le vendeur : « Merci, je voulais juste regarder. » C'est le moins qu'on puisse dire... Les individus masqués font rarement de bons citoyens, et encore plus rarement de bons clients. L'anonymat conduit tout droit au *spam*, aux visites sans lendemain, à l'inefficacité commerciale et aux comportements irresponsables. Les grands maîtres du marketing, eux, incitent le consommateur à sortir de l'anonymat.

Le Permission Marketing offre une prime à ceux qui acceptent de le faire, tandis que les techniques traditionnelles du marketing, appliquées au cybercommerce, vont pratiquement dans le sens contraire. Et c'est pourquoi elles échouent.

11. On peut gagner de l'argent en vendant des bannières.

Illusion s'il en fut : puisque l'offre excédera toujours la demande, seules quelques poids lourds de l'« agrégation » s'y retrouveront. Même Excite, l'un des trois ou quatre sites Web les plus importants, enregistre 85 % d'invendus. C'est l'équivalent d'un magazine dont cinq pages publicitaires sur six resteraient blanches !

Les bannières Internet existent parce qu'elles sont un moyen commode pour les sites de recherche ou de contenu de gagner de l'argent, pas parce qu'elles fonctionnent réellement. Aujourd'hui, l'avènement de serveurs personnalisés comme Imgis sonne le glas de la bannière telle qu'on la connaît.

12. L'activité est en soi une bonne chose.

On ne compte plus les entreprises abusées par la facilité avec laquelle elles peuvent elles-mêmes construire tout ou presque sur le Web. Parce qu'elles ont la capacité de modifier tous les jours leur site, de construire des forums et d'occuper de diverses manières le temps des dirigeants, elles le font, convaincues à tort qu'elles se livrent à un vrai travail de marketing.

Si vous regardez les sites de la plupart des grosses entreprises (j'ai, pour ma part, un faible pour celui de General Electric...), que voyez-vous ? Le fruit des efforts d'un grand comité de dirigeants bien payés qui ne comprennent pas grand-chose à ce qu'ils font.

Le Permission Marketing dans le contexte du Web

Les coûts d'acheminement : Internet change tout

A moins d'avoir vécu sur une île déserte au cours des trois dernières années, vous avez dû entendre les experts proclamer l'un après l'autre qu'Internet va transformer le monde définitivement. Pourtant, depuis l'avènement de Jennicam, du *spam*, des *chat-rooms* sur des sujets aussi vitaux que les lézards et des photos téléchargeables de Teri Hatcher (actrice surtout connue comme l'amoureuse de Superman dans une série télévisée récente), la plupart des professionnels du marketing ne comprennent pas bien pourquoi on fait tant d'histoires autour d'Internet.

Jeff Bezos est en voie de devenir millionnaire grâce à Amazon.com, alors que cette enseigne ne semble guère plus que celle d'une librairie (bien qu'elle vaille davantage que les deux grandes chaînes de librairies américaines réunies : Barnes & Noble et Borders Books !). De même, la capitalisation boursière de Yahoo ! dépasse celle de New York Times Corp., propriétaire de journaux et de magazines sur tout le territoire des États-Unis. Se passe-t-il vraiment quelque chose, ou bien s'agit-il de beaucoup d'agitation pour rien ?

Incontestablement, des mutations fondamentales sont à l'œuvre, mais, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, elles ne

correspondent pas à la vision de certains experts. *Internet est le plus grand outil de marketing direct jamais inventé.* Ce n'est pas la télé !

Voici les six des avantages les plus importants que le marketing direct peut tirer d'Internet :

1. Pas de frais d'acheminement vers les prospects.
2. Des tests 100 fois plus rapides.
3. Un taux de réponse 15 fois plus élevé.
4. La possibilité de mettre en œuvre un marketing-formation via l'écrit et le Web.
5. La fréquence est gratuite : vous pouvez identifier des individus et engager avec eux un dialogue efficace et suivi.
6. Pas de frais d'impression.

Considérons le Web à travers le prisme du Permission Marketing et essayons de comprendre pourquoi ce nouveau support tient les promesses de la permission. Voici les étapes simples de mise en place de toute campagne de Permission Marketing qui passe par Internet :

1. Le spécialiste du marketing offre au prospect une incitation pour se porter volontaire.

Sur la Toile, le professionnel du marketing peut utiliser les bannières pour interrompre en douceur le consommateur et lui donner l'occasion de choisir de participer à un programme de marketing. C'est là le seul coût, en matière de support, de toute campagne de ce type.

Oui, le professionnel du Permission Marketing se sert des bannières. Mais il est presque le seul à le faire de façon judicieuse. C'est un moyen formidable – et économique – d'attirer provisoirement l'attention et peut-être la participation d'un grand nombre de personnes.

2. Profitant de l'attention momentanée du consommateur, le professionnel du marketing lui propose une formation dans la durée qui le renseigne sur le produit ou le service en question.

Dès que le consommateur accepte cette option, on lui envoie un e-mail pour l'inviter à revenir visiter le site de l'entreprise. Le courrier électronique est l'utilisation numéro un du Web, et plus de 80 % des internautes le considèrent comme leur principale raison de se connecter.

La boîte aux lettres électronique étant à la mode, les messages sont lus avec attention et suscitent des réponses. Le professionnel du marketing se sert de l'e-mail pour vanter au consommateur les bienfaits d'un produit. Et, encore mieux, il peut y puiser des idées pour accentuer la personnalisation de ses messages.

3. On renforce l'incitation pour assurer que le prospect continue d'accorder sa permission.

Comme Internet est une infrastructure gratuite de communication, le dialogue qui s'instaure permet de vérifier que le prospect prête véritablement attention aux messages. Dès lors que l'on encourage des réactions, il devient facile de découvrir qui s'investit réellement dans la campagne, et plus facile encore de faire évoluer les récompenses pour entretenir l'intérêt du consommateur.

4. Le professionnel du marketing offre des incitations supplémentaires pour accroître la permission accordée par le consommateur.

Une campagne de *mass-market* est forcément identique pour tous les spectateurs ou toute sa cible. Mais le pouvoir de l'informatique ouvre désormais la possibilité de faire du sur mesure. Ainsi, on peut prévoir à la fois des récompenses directes pour encourager le consommateur à participer et des récompenses comportant un élément de contenu permanent qui rend probable le

renouvellement et l'extension de sa permission. Celui qui a besoin de plus de gratifications pour maintenir sa participation les obtiendra sans pour autant corrompre le système dans son ensemble.

5. Avec le temps, le spécialiste du marketing utilise la permission pour modifier le comportement du consommateur et le transformer en source de bénéfices.

Que vaut un fichier des adresses e-mail de prospects fidèles et prêts à cent pour cent à participer ? Une liste entièrement personnalisée de centaines de milliers ou de millions d'individus qui veulent et qui comptent recevoir de vos nouvelles sur un sujet commercial qui les intéresse vraiment ? Dans de nombreux cas, ce pourrait bien être l'actif le plus important de votre entreprise.

L'approche fondée sur la permission introduit dans toute campagne de marketing un élément de grande fréquence qui se transforme en atout spectaculaire. Imaginez, par exemple, que Pizza Hut décide d'envoyer un e-mail à chaque client fidèle ayant des enfants pour lui proposer une boisson gratuite avec toute commande, l'offre n'étant cependant valable que le lendemain, et uniquement dans le Pizza Hut local, où se dérouleront une animation avec clown et un atelier de maquillage pour enfants.

Si Pizza Hut réussit de la sorte à toucher 2 millions de consommateurs du jour au lendemain et gratuitement, quel sera le retour sur investissement ? Cette méthode sera-t-elle plus rentable que de consacrer 1 million de Euros à des publicités télévisées ? Bien sûr ! Multipliez ce résultat par 50 ou 100 messages par an, et vous aurez une idée du pouvoir de ce support. Encore mieux, si Pizza Hut personnalise les messages envoyés à ces 2 millions de destinataires pour tenir compte du comportement d'achat de chacun, de la nature de son quartier, de sa situation familiale et

d'autres renseignements, le taux de réponse ne sera-t-il pas encore plus élevé? Mais surtout, à condition d'être bien protégée, cette base de données constitue un atout qui ne s'érode pas. Au contraire, elle gagne constamment en puissance et en profondeur.

Attention! La première étape qui consiste à obtenir l'accord du consommateur est délicate, coûteuse et lente. De ce fait, de nombreux professionnels du marketing, rechignant à passer par là, risquent de se contenter d'acheter ou de louer un fichier d'adresses e-mail. Or, c'est une mauvaise idée pour plusieurs raisons. La plus évidente (et la plus dangereuse) est que celui qui loue un fichier puis qui envoie des e-mails commerciaux non sollicités tombe en plein dans le *spam*, un abus qui sera littéralement la ruine de son entreprise.

Le consommateur se rebiffera. Il risque de vous boycotter, de vous mettre sur une liste noire, de noyer votre boîte aux lettres de messages, de demander à son fournisseur d'accès à Internet de déposer plainte contre vous ou, tout simplement, de dire du mal de vous à des centaines, voire à des milliers de personnes (les nouvelles voyagent vite sur le Net). Les dommages infligés à votre marque et à votre entreprise peuvent être considérables. Souvenez-vous qu'un fichier mis en service sans permission explicite est pratiquement impossible à exploiter. Et, puisque cela vous contraint de nouveau à interrompre des inconnus, il est fort peu probable que vous parveniez à instaurer un dialogue avec eux.

La loi de la permission est simple : pour optimiser la valeur d'une liste, il faut privilégier la différenciation, l'anticipation et la franchise. Plus le public est exceptionnel, plus les messages sont attendus, plus franche est la volonté de participer (la permission), et plus le fichier a de valeur.

Pourquoi le *spam* est-il l'équivalent du vol à l'étalage ?

Pour environ 100 Euros, un adepte du marketing suicidaire peut envoyer à peu près 6 millions de messages électroniques, rédaction et acheminement compris. En une page, cet e-mail propose n'importe quel produit ou service. Mais seuls les escrocs ou les vendeurs mal informés ont confiance dans l'envoi de millions de courriers à de parfaits inconnus. Toutes les entreprises ou les individus qui ont essayé cette méthode ont fini par échouer. Les praticiens du *spam* les plus tristement célèbres – les avocats proposant la carte de travail pour les étrangers aux États-Unis et l'individu qui avait créé Cyberpromotions – ont été contraints de faire machine arrière (je ne peux me résoudre à leur faire l'honneur de les nommer dans ce livre).

Le *spam* a tout en commun avec le vol à l'étalage. Il coûte au destinataire quelques secondes de son temps, consacrées à ouvrir et à effacer ce courrier non désiré, et représente donc l'expropriation d'une part minuscule d'une richesse très précieuse : son temps. Selon les défenseurs du *spam*, les actes d'un seul individu ne ruineront personne : argument parfaitement hors de propos. Voler un article chez Macy's n'entraînera pas non plus la faillite de ce grand magasin, mais il n'empêche : c'est mal et si tout le monde le faisait, Macy's devrait déposer son bilan.

Le *spammer* qui prétend que c'est au consommateur d'exprimer sa volonté d'être retiré des fichiers de publipostage électronique est aussi à côté de la plaque. On n'oblige pas Macy's à refuser formellement le vol dans ses rayons, pas plus que l'on ne permet au voleur de différer jusqu'au jour où il se fait prendre l'engagement à ne pas voler. Le *spammer* se trouve soumis à la même obligation.

Comment intégrer la permission au budget de votre site Web

Un site marchand ne peut avoir qu'une seule et unique raison d'être : obtenir des inconnus la permission de promouvoir ses

produits auprès d'eux. C'est tout. Pas besoin de mégalomanie, de luxe, de complexité ni de sophistication. Non, c'est l'obsession de la permission qui doit dominer dans cette porte d'entrée sur votre entreprise.

Dès que vous considérez le Web de ce point de vue, beaucoup de choses se remettent en place. Par exemple, vous pouvez facilement calculer avec exactitude ce qu'il en coûte d'obtenir une seule permission. La formule est la suivante :

$$\frac{\text{Coût des bannières pour atteindre 1 000 personnes}}{\text{Nb de personnes qui ont visité votre site}}$$

(parmi ces 1 000 clients possibles).

Vous obtiendrez ainsi le coût d'une visite d'un internaute. Multipliez ensuite ce résultat par le pourcentage des visiteurs qui ont accepté de recevoir vos messages et de vous communiquer leur adresse e-mail. (N'oubliez pas : plus explicite est le consentement, plus la permission a de la valeur. Obtenir des adresses e-mail par la ruse est une perte de temps.)

Vous savez à présent combien il vous en coûte d'obtenir une permission. Vous devez comparer ce coût à la valeur vie de l'une de ces permissions et déterminer ainsi si l'investissement se justifie. Imaginez par exemple que vous lancez un club du type « la grande bière du mois ». Le calcul se fera de la façon suivante :

Coût des bannières par millier de prospects : 40 €uros ;

Taux de réponse : 2 % ;

Coût par visiteur : 2 €uros ;

Taux d'acceptation à participer : 33 % ;

Soit un coût de 6 €uros par permission accordée.

Si la moitié des prospects avec lesquels vous avez amorcé un dialogue finissent par acheter un de vos produits, le coût d'acquisition d'un nouveau client s'établit à environ 12 €uros. Si, en outre, la valeur vie de ce client est de 100 €uros, vous êtes largement gagnant.

La position de votre entreprise s'améliore encore si elle vend un large éventail de produits ou si les produits sont coûteux ou sophistiqués. Combien la formation de chaque nouveau client coûte-t-elle à l'entreprise de cosmétiques Clinique, à Hewlett-Packard ou à Hyundai pour tous leurs nouveaux produits ? Hewlett-Packard peut dépenser entre 100 et 1 000 €uros pour informer un seul professionnel des technologies de l'information sur un nouveau poste de travail. Clinique dépense une fortune en frais de linéaire et en salaires uniquement pour mettre une personne face à un prospect et lui apprendre à se servir d'un nouveau démaquillant. Un constructeur automobile débourse environ 100 €uros pour amener un client potentiel chez le concessionnaire. En utilisant le Permission Marketing, il pourrait entamer le même dialogue pour environ 5 €uros et prendre tout son temps, des semaines ou des mois, pour former le consommateur et lui donner une bonne raison de passer chez le concessionnaire.

Quatre clés pour mettre sur pied un site Web fondé sur la permission

1. Testez et optimisez votre offre

Pour structurer une campagne de marketing autour de la permission explicite, il faut d'abord savoir que le coût lié au support

pèse lourdement au début. Vous payez dès aujourd'hui l'attention que vous n'obtiendrez que plus tard.

Comme vous ne sollicitez pas une transaction payée cash lors de votre premier contact avec le prospect, vous pouvez déjà vous attendre à un taux de participation beaucoup plus élevé que dans le cas d'une campagne de publipostage traditionnelle. Mais le niveau de permission montera véritablement en flèche dès lors que vous testez et optimisez le support choisi, les bannières utilisées et tout le processus. Chez Yoyodyne, ce travail d'évaluation nous a permis à lui seul de porter de 3 à 40 % le taux de participation volontaire à certaines de nos promotions.

Bien entendu, si vous utilisez déjà d'autres supports, vous en renforcerez considérablement l'impact en incitant le client à se manifester. Une possibilité consiste à conclure chaque spot sur une adresse e-mail accompagnée d'une phrase du style « Pour avoir de plus amples renseignements, contactez-nous à info@ford.com ».

2. Avancez à visage découvert dans votre recherche de permission.

Obtenir la permission par la ruse ne paie pas. Le but est d'instaurer un dialogue mutuellement bénéfique, de telle sorte que plus vous informerez vos prospects des étapes à venir, plus ils les attendront avec impatience. C'est là une force importante qu'il faut démultiplier.

Il ne faut pas écrire tout cela en petits caractères. L'objet de la promotion ou de la campagne doit correspondre au niveau de permission sollicité. Amazon a raison, par exemple, d'utiliser l'e-mail pour rappeler aux internautes de revenir et d'acheter encore des livres (cela fait partie du contrat que les clients signent avec ce fournisseur, et la plupart d'entre eux apprécient ces messages).

Il est tentant de renouveler automatiquement une permission accordée par un prospect. Ou de la louer, de la vendre, de l'échanger. Mais, comme je l'ai dit plus haut, cela ne marche pas souvent et certainement pas dans le cybermonde.

Plusieurs organisations s'emploient actuellement à faciliter la tâche aux entreprises qui souhaitent dialoguer avec le consommateur sur le rapport entre données personnelles et commerce électronique (il faut en effet accepter une certaine perte d'anonymat quand on accorde sa permission sur Internet). Le respect de la vie privée en ligne fait désormais l'objet d'appréciations réalisées par des organismes qui jugent le niveau de qualité et de service dans le cybercommerce, de la même façon que les agences de notation évaluent les obligations.

TRUSTe (<http://www.truste.org>) favorise la confiance en fournissant une garantie de respect de la vie privée sur Internet. Cette organisation passe en revue des sites et propose son label (un logo TRUSTe) pour ceux qui réussissent l'examen. Voici les informations qu'elle cherche à connaître pour pouvoir assurer le consommateur de sa protection en ligne :

1. Quelles informations le site collecte-t-il et cherche-t-il à tenir à jour concernant le client ?
2. Que fait le site de l'information recueillie ?
3. Avec qui le site partage-t-il les informations qu'il recueille/cherche à recueillir ?
4. Comment le site permet-il à ses visiteurs de se « désinscrire » ?
5. Comment le site corrige-t-il et met-il à jour les informations personnelles ?
6. Comment le site procède-t-il pour supprimer et désactiver des noms de sa base de données ?

Parallèlement, l'Association du marketing direct essaie de prendre les devants dans le débat sur la vie privée, notamment en publiant des directives qu'elle demande à ses membres de respecter.

N'oubliez pas que les consommateurs ont peur de compromettre leur vie privée. C'est même la seule raison importante qu'ils évoquent pour justifier leur réticence à faire leurs courses sur Internet et à s'inscrire à des programmes de promotion et de marketing en ligne. Bien sûr, l'internaute n'a pas d'illusions sur son anonymat, mais il craint surtout d'être submergé. Il sait que si un seul bout d'information le concernant atterrit dans de mauvaises mains, il risque de subir un raz de marée.

Le marché franc et ouvert et le respect scrupuleux des engagements souscrits : voilà le secret de la réussite à long terme du Permission Marketing.

Don Peppers et Martha Rogers présentent pour leur part un argument lumineux à ce sujet. Selon eux, tout spécialiste du marketing *one-to-one* ou axé sur la permission obtiendra une hausse spectaculaire de son bénéfice non seulement en respectant l'intimité, mais aussi en s'en faisant le champion zélé. Dès que les données sont partagées, leur valeur diminue. En préservant la vie privée, le professionnel de marketing augmente son actif.

3. Utilisez l'informatique et non les individus pour l'envoi et la réception de l'information.

Il y a environ 10 000 secondes dans une journée. Si votre base de données répertorie 10 000 personnes ayant accordé leur permission, il faut donc compter une seconde pour traiter chaque nom. Autrement dit, vous allez tout simplement bloquer votre système informatique. Pis, si, chaque jour, 1 % des personnes exige un contact avec un individu, cela signifie que, dans l'hypo-

thèse d'un fichier contenant un million de noms, vous auriez 5 000 demandes par jour.

L'un des plus gros obstacles à l'amélioration des marges d'AOL est que le tiers de son personnel travaille au service clientèle. Quel gaspillage ! Non seulement AOL paie une fortune pour cela, mais la qualité du service est loin d'être aussi bonne que si elle était automatisée.

Au moment de créer une campagne de Permission Marketing sur Internet, il est d'une importance capitale d'éviter toute ambiguïté quant aux services qui seront fournis. Si le consommateur s'attend à avoir instantanément à sa disposition un être humain pour répondre à ses questions, il en posera effectivement, et on doit être prêt à lui répondre.

Chez Yoyodyne, nous avons très vite découvert qu'il fallait affecter à plein temps une personne du service client à chaque groupe de 10 000 personnes figurant dans notre fichier. Il m'est rapidement apparu que cela nous conduirait à la faillite. C'est pourquoi nous avons redéfini le service que nous devons apporter au client et mis sur pied une solution automatisée haut de gamme. Aujourd'hui, cette base de données comporte des millions de noms, alors que notre service clientèle ne compte pas une seule personne chargée de répondre à plein temps aux demandes. Nous avons réussi dans une large mesure à libérer notre système de l'impératif du contact individuel.

Cela signifie-t-il que tous les professionnels du marketing peuvent y arriver ? En aucun cas. Mais il est essentiel de faire le tri de vos utilisateurs et de vous assurer que seuls ceux qui ont véritablement besoin d'une intervention humaine l'obtiennent. Vous y parviendrez en permettant au consommateur qui veut résoudre un problème d'accéder facilement à de l'assistance humaine quand elle s'avère indispensable.

4. Insister sur la maîtrise : le cyberconsommateur a besoin de se sentir intelligent.

Le prospect en ligne a deux fois plus de chances que la moyenne de posséder un diplôme universitaire. C'est une couche sociale qui a l'habitude d'avoir raison, de comprendre le fonctionnement des choses et de les faire fonctionner rapidement.

Imaginez donc leur frustration quand ces grosses têtes se retrouvent face à Internet. Leur ordinateur se plante. Les sites sont lents. Ils obtiennent des messages d'erreurs et se fourvoient dans leurs options de navigation. À chaque clic de souris le Web vous rappelle à quel point vous êtes nul.

Bien sûr, cette situation ouvre de vastes perspectives. Si vous pouvez élaborer des outils simples, qui marchent, et donner aux gens l'impression qu'ils sont intelligents quand ils s'en servent, les prospects vont affluer et rester avec vous.

Ne proposez jamais rien qui ne soit *vraiment* amusant sur un modem peu rapide, sur AOL, ou sur une version ancienne d'un navigateur.

Pourquoi le courrier électronique dépasse-t-il toutes les autres applications ? Parce qu'il fait exactement ce que les utilisateurs attendent de lui. Votre campagne de Permission Marketing doit fonctionner de la même façon.

Études de cas

Les entreprises qui ont compris... et les autres

Un traiteur casher jette l'argent par les fenêtres

Depuis plusieurs semaines, l'édition locale du *New York Times* que je reçois présente tous les dimanches la même publicité vantant les mérites d'un traiteur de « produits cashers pour la Pâque juive », qui aura lieu prochainement. Les juifs croyants ne mangent que certains aliments au cours de cette fête qui se déroule sur huit jours, si bien que l'occasion d'étendre leur clientèle a dû sembler particulièrement attractive aux propriétaires de ce magasin.

De toute évidence, le seul public intéressé par ces produits est celui des juifs religieux, qui doivent acheter des aliments spécialement préparés pour cette fête. Et si l'édition du *New York Times* destinée à la périphérie new-yorkaise est probablement l'un des meilleurs choix possibles comme support publicitaire pour ce commerce, on ne peut s'empêcher de voir là un exemple caractérisé du gaspillage qu'engendre l'Interruption Marketing.

D'abord, cette publicité n'aura aucun impact sur les 95 % ou plus des lecteurs que cette catégorie de produits laisse indifférents. Ensuite, même un grand nombre d'individus appartenant au groupe cible ne feuilleteront jamais le journal jusqu'à la bonne page. Enfin, peu d'entre ceux qui auront la page en question sous les yeux iront jusqu'à lire les petits caractères de l'an-

nonce avec suffisamment d'attention pour comprendre ce qu'on leur propose et, plus important encore, l'avantage qu'ils pourraient avoir à y répondre.

Comme l'annonce énumère tous les produits vendus dans ce magasin, elle a apparemment pour but de pousser le client intéressé à arrêter sur-le-champ de lire le journal, à vérifier que le magasin est ouvert, puis à téléphoner et à passer commande. Vaste programme s'il en fut et, vu le tarif à payer, coup de dés assez coûteux.

N'aurait-il pas mieux valu se contenter de suggérer au consommateur intéressé de demander par téléphone l'envoi gratuit d'un menu ou d'informations complémentaires ? En obtenant la permission de parler au public cible et, par la suite, de lui vendre, le magasin aurait tiré le meilleur parti des sommes investies dans sa publicité.

Mais la meilleure stratégie aurait encore été de ne pas passer d'annonce du tout ! Tout au long de l'année, le magasin aurait sollicité la permission de tous ses clients de les prévenir de l'arrivée de la Pâque. Il aurait pu lancer des opérations de marketing en collaboration avec les organisations religieuses et les synagogues pour profiter de la permission que celles-ci auraient elles-mêmes obtenue (peut-être en offrant une remise spéciale aux membres de la communauté qui deviendraient clients).

Cette campagne continue et étalée sur toute l'année aurait débouché sur l'accès – par téléphone, courrier ou e-mail – à des milliers de clients motivés. En leur envoyant un message pertinent, personnalisé et anticipé, ce magasin aurait pu réduire massivement ses coûts de marketing tout en faisant des bénéfices. Et une fois qu'il aurait accumulé ce capital-permission, il n'aurait pas eu besoin, l'année d'après, d'investir encore en Interruption Marketing.

Les SICAV : investissement malin et marketing inepte

Les SICAV et fonds communs de placement offrent un exemple formidable de secteur en plein essor qui continue néanmoins de s'appuyer sur les techniques d'interruption les plus coûteuses pour se développer. Chaque semaine, le fonds Dreyfus consacre des centaines de milliers de dollars à des publicités pleine page dans les journaux. Si je me souviens bien, elles comportent l'image d'un lion et sont insérées dans la rubrique économie et entreprises.

L'annonce ne contient aucun message qui puisse donner une raison de répondre. Elle n'utilise pas une stratégie intelligente de l'interruption. Et il n'y a même pas de suite dans la parution de ces publicités à l'intention du lecteur qui pourrait s'intéresser à ce fonds d'investissements. En bref, Dreyfus peut, en raison de sa taille et de sa rentabilité, se permettre de dissiper des sommes d'argent importantes pour interrompre des cibles plus ou moins appropriées avec une campagne publicitaire ennuyeuse.

Maintenant que le marché des SICAV a atteint une certaine maturité et qu'ils ont de plus en plus de mal à attirer de nouveaux investisseurs, les gestionnaires des fonds regrettent sans doute d'avoir employé des méthodes aussi peu rentables à l'époque où la croissance s'obtenait si facilement.

Une stratégie axée sur la permission, qui donne au consommateur une raison égoïste de se manifester auprès de l'annonceur, s'appliquerait parfaitement à ce secteur. Dès que le prospect a manifesté sa volonté de participer, on pourrait lui répondre avec une série de messages soigneusement testés et qui s'attachent à lui expliquer les raisons qu'il a de confier son épargne au fonds en question. La première souscription ouvre la voie à de nouvelles possibilités de vente, hélas le plus souvent ignorées. Si

vous avez placé votre argent dans une SICAV, vous savez que vous ne recevez pratiquement jamais de courrier sympathique, facile à comprendre et centré sur vos besoins. Au contraire, l'investisseur est bombardé de prospectus abstrus et illisibles ainsi que d'autres messages non désirés, non personnalisés et sans pertinence. Quel gâchis !

On trouve la forme peut-être la plus répréhensible du *spam* téléphonique chez ces courtiers qui représentent des sociétés de produits financiers douteux et qui appellent des personnes « soigneusement choisies » au travail ou à la maison pendant les heures des repas. Tout le but de la manœuvre consiste à piéger la réceptionniste/secrétaire (ou tout autre filtre) pour pouvoir accéder au gogo visé. Puis, une fois que celui-ci est au bout du fil, l'agent de télémarketing lui ment dans l'espoir de faire une touche (ce qui revient à une sorte de version malhonnête de la permission). Mais, comme il y a des bénéfices énormes en perspective, le courtier se moque de devoir utiliser une technique d'interruption aussi inefficace pour accrocher l'attention du consommateur.

Aucune de ces entreprises ne se forge un atout ni n'organise un travail à long terme. Leur seul et unique souci : rentabiliser tout le temps et l'énergie investis chaque jour. La prochaine fois que l'une d'entre elle vous contacte, demandez des références de clients satisfaits et vous comprendrez exactement ce que je veux dire.

L'industrie automobile aime la télévision

Si vous regardez souvent la télévision, vous avez sans doute vu beaucoup de publicités pour des voitures. Elles se ressemblent toutes : une belle qualité d'image, le métal luisant, des routes qui

serpennent, des familles heureuses, des paysages bucoliques. Les spots sont très coûteux à produire et à diffuser, et les constructeurs automobiles consacrent des sommes astronomiques à la publicité. General Motors, Chrysler et Ford ont été l'an dernier les trois plus gros budgets publicitaires aux États-Unis, toutes catégories confondues.

Pourtant, les créateurs de ces annonces ne donnent aucune raison au consommateur de répondre, pas plus qu'ils ne s'embêtent à lui indiquer les moyens de le faire. Pas de numéro vert, pas de nom de concessionnaire local, pas de motif valable, du point de vue du consommateur, pour réagir. Ils se contentent de travailler à l'édification du succédané anémique de la permission : la marque. Mais à chaque modèle, à chaque nouveauté, les constructeurs doivent recommencer de zéro. Ils ignorent quelle pub vous avez vue ou pas, et il n'y a aucune continuité d'une diffusion à l'autre.

Les constructeurs automobiles savent que la satisfaction du client vis-à-vis du revendeur, la qualité de la voiture et le bouche à oreille parlent bien plus fort que l'image de marque. Mais les spots qu'ils diffusent ne font rien pour intégrer ces trois critères, et c'est l'une des raisons pour laquelle ils commencent à recourir également au publipostage, qui leur permet au moins de communiquer un message plus ciblé. Pourtant, la plupart des courriers qu'ils envoient ne visent pas avant tout à obtenir une réponse ou une permission.

On trouve cependant quelques exceptions remarquables. Il y a une trentaine d'années, Lester Wunderman, le père du marketing direct, a mis au point une suite de mailings pour le modèle Lincoln, fabriqué par Chrysler. Le but était d'amener les propriétaires de Cadillac à se rendre chez leur concessionnaire pour voir la nouvelle Lincoln. Les courriers étaient pertinents puisqu'ils

ciblaient uniquement les propriétaires de Cadillac. Le défi était de les renseigner par étapes sur la Lincoln.

Par le biais d'une lettre personnelle – signée par un dirigeant – et au contenu bien ciblé, Lincoln a pu se démarquer dans un marché engorgé et capter l'attention d'un public difficile à joindre. Puis, ce premier courrier fut suivi de plusieurs autres contenant chacun des informations supplémentaires sur la voiture. Résultat : la multiplication des visites chez les concessionnaires à une fraction du coût d'une publicité télévisée.

Les spécialistes du marketing de Mercedes-Benz ont fait de même avec l'agence Rapp Collins il y a environ deux ans, lorsqu'ils ont introduit, avec plusieurs années de retard, leur modèle « utilitaire/sportif ». Un an avant le lancement, ils avaient ciblé soigneusement les acheteurs potentiels puis engagé le dialogue avec eux. Le but était de les interroger par questionnaires pour les encourager à s'impliquer dans la conception même de la voiture.

S'appuyant sur les résultats de chaque sondage, l'équipe du marketing envoya des questionnaires de relance personnalisés à chaque prospect ayant répondu. Avec le temps, elle sut bâtir une relation de consentement qui poussa ces consommateurs à prêter attention aux messages et à faire confiance à la voiture. La campagne culmina lorsque chaque prospect se vit offrir une magnifique enseigne de capot Mercedes. La lettre d'accompagnement soulignait que, puisque le participant avait aidé à la conception de la voiture, l'entreprise estimait qu'il méritait d'en posséder une partie ! À la date du lancement, toute la production du nouveau modèle, à savoir 40 000 voitures à plus de 50 000 € pièce, fut vendue immédiatement.

R. L. Polk a, lui, vendu pour plus de 300 millions de dollars de données aux constructeurs automobiles l'an dernier. Les spécialistes du marketing se servent de ces données pour cibler préci-

sément leur message en fonction de la composition des ménages et des voitures qu'ils possèdent déjà afin de garantir l'efficacité des publipostages.

Je prédis que, d'ici dix ans, un, voire plusieurs constructeurs comprendront à quel point tout le système de distribution des voitures est en panne et congédieront tout leur réseau de concessionnaires (ce boulet qu'ils traînent depuis quatre-vingts ans). Ils préféreront organiser eux-mêmes des démonstrations et exposer les voitures dans des showrooms qui leur appartiennent, probablement dans un centre commercial ou quelque autre lieu pratique. Ensuite, ils utiliseront le Permission Marketing pour former le public aux avantages de leurs voitures et l'inciter à les essayer puis, finalement, à les acheter. Quand on songe que l'Américain moyen ne passe que chez 1,5 concessionnaire avant de fixer son choix, on conçoit tout l'intérêt qu'il y aurait à affecter des consultants bien formés et non payés à la commission dans ces salles d'exposition.

L'an dernier, les concessionnaires automobiles ont englouti 3 milliards de dollars en frais de marketing, mais il n'est pas certain que cette dépense apporte un quelconque gain au consommateur ou au constructeur. Le redéploiement de cet argent dans le Permission Marketing permettrait des rendements plus bien plus importants.

Le constructeur risque cependant de s'effrayer devant l'étape suivante. Comme nous l'avons évoqué précédemment, il pourrait étendre le concept de permission au point de cesser purement et simplement de vendre des voitures et de fournir à la place un service de « transport ». Le consommateur souscrirait un abonnement mensuel et, en contrepartie, l'entreprise accepterait de placer un de ses derniers modèles bien révisé, le réservoir plein, devant la porte du client, et ce, jusqu'à la fin de

ses jours. L'assurance et le siège bébé pourraient même faire partie de l'offre. Grâce à ce statut d'abonné, le client aurait la tranquillité d'esprit de connaître son budget auto pour les années à venir. Qui plus est, il serait débarrassé du problème de l'achat, de l'entretien et de la négociation d'un investissement important.

Mieux encore, l'abonnement reviendrait moins cher que l'achat du véhicule. Pourquoi ? Parce que le constructeur verrait disparaître une bonne partie du risque qu'il encourait auparavant. Dès lors qu'il connaîtrait le nombre de ses abonnés et leurs habitudes, il n'aurait plus autant de frais de marketing, de recherche et de risque produit : il pourrait construire un modèle conforme aux souhaits de ses abonnés.

C'est la revanche du laitier. Livraison à domicile et gestion des stocks sont de retour.

Une version très *low-tech* de la permission

Joe Girard figure dans le *Livre Guinness des Records* comme étant le plus grand vendeur de voitures du monde. Les bonnes années, Joe vend à peu près dix fois plus de voitures que le vendeur moyen, et il y parvient en vendant une voiture à la fois.

Comment s'est-il taillé un tel succès ? Il s'est appuyé sur le Permission Marketing pour faire fonctionner le bouche à oreille. À partir du moment où il vous a rencontré, il vous envoie dix cartes dans l'année : vous entendez parler de lui le jour de votre anniversaire, le jour de son anniversaire, les jours de fête, etc. Toutes les occasions sont bonnes. Et personne ne refuse de recevoir des vœux d'anniversaire !

Joe Girard obtient l'attention de ses prospects et de ses clients existants environ douze minutes par an. Il prend donc une minute tous les mois pour leur rappeler gentiment qu'il s'intéresse à eux et qu'il est amusant de faire des affaires avec lui. Il démultiplie cette permission pour transformer les étrangers en amis. Et, bien sûr, les amis le conduisent vers de nouveaux clients grâce au bouche à oreille. On n'hésite pas à le recommander à un ami qui a besoin d'une voiture. On sait qu'il sera satisfait et qu'il pourra compter sur Joe Girard en cas de problème.

Cette pratique simple ne demande que quelques heures d'effort par jour à Joe Girard, mais elle a laissé une empreinte indélébile sur sa carrière. Un jour, lorsqu'il prendra sa retraite et qu'il cessera d'envoyer des cartes de vœux, vous pouvez être sûr que les anciens destinataires l'appelleront. Selon toute probabilité, des milliers de personnes remarqueront son absence, d'autant que le facteur anticipation joue un rôle très puissant dans son système de permission. Ses messages sont pertinents et personnels. Et ils marchent.

Notre métier n'est pas le transport aérien, c'est la fidélité

Le programme AAdvantage d'American Airlines est l'un des plus vieux exemples de Permission Marketing et l'un des plus réussis. Cette compagnie aérienne enregistre au cours de transactions de routine le nom de ses clients et d'autres informations pertinentes sur eux. Puisque bon nombre de ces clients voyagent souvent, ils autorisent American Airlines à recueillir encore plus d'informations à leur sujet. Chaque client est suivi électroniquement et identifié par un numéro unique AAdvantage.

Les clients d'American Airlines accueillent volontiers, et souvent attendent avec impatience, les mises à jour des primes kilométriques accumulées, les promotions spéciales et l'annonce des destinations pour lesquelles ils ont le droit d'utiliser leurs kilomètres gratuits. Ils se font connaître lorsqu'ils acceptent de s'inscrire au programme de fidélisation et choisissent de continuer à y participer en volant sur cette même compagnie aérienne.

Le programme AAdvantage vise avant tout à accroître la fidélité des clients grâce à des incitations et à des récompenses. L'utilisateur fidèle est privilégié, reconnu et reçoit des kilomètres gratuits : plus il voyage avec la compagnie, plus il en tire d'avantages et plus il s'y attache. La fidélité se bâtit sur la satisfaction du client et chaque transaction doit renforcer la confiance. C'est l'une des bases du Permission Marketing. Dès lors qu'American Airlines a ainsi obtenu la fidélité et la confiance (sans oublier le profil individuel de chaque client), tout est en place pour élever le Permission Marketing à un niveau supérieur.

Outre le programme de kilomètres gratuits et un résumé des activités de la compagnie, le membre d'AAdvantage reçoit un bulletin d'information proposant des promotions de voyages, des offres exceptionnelles et, cela va de soi, des services et des avantages supplémentaires. Mais American Airlines attire aussi l'attention sur des services de voyage autres que les siens. Le client est informé tous les mois des remises et des promotions annoncées par des transporteurs affiliés à la compagnie. De plus, celle-ci fait bénéficier ses clients fidèles d'offres spéciales, toutes en rapport avec leurs besoins : sociétés de location de voitures, hôtels, services de télécommunications mobiles. Et elle a même étendu cette politique au-delà du secteur des transports pour créer en association avec Citibank les cartes Visa AAdvan-

tage et MasterCard Aadvantage qui permettent à leurs détenteurs de gagner des kilomètres gratuits à chaque fois qu'ils utilisent leur carte de crédit.

S'appuyant sur cette relation facile et confiante, la compagnie offre désormais aux adhérents à son programme de fidélité des produits et des services sans rapport avec les voyages. Elle exploite la permission de façon profitable pour ses clients et pour elle-même. Ainsi, elle a lancé des promotions conjointes avec des courtiers de titres, et même avec des fleuristes assurant des expéditions internationales (envoyer des fleurs quand vous n'êtes pas à la maison peut se révéler une démarche avisée...).

Si American Airlines oublie de vous envoyer votre relevé du mois, il y a gros à parier qu'il vous manquera, à tel point que vous irez peut-être jusqu'à les appeler pour le leur réclamer. Imaginez le tableau : un consommateur qui se plaint de ne pas avoir reçu son publipostage ! Voilà une entreprise qui a réussi à se faire attendre.

La valeur des relations pour un géant des télécommunications

Si certaines entreprises de télécommunications trouvent le moyen de gâcher la permission acquise à partir des notes de téléphone (voir, plus loin, les lignes sur AOL), d'autres ont conscience de détenir là un atout précieux. Bell Atlantic m'a récemment envoyé une lettre qui promet à ma famille un rabais de 5 dollars sur notre note de téléphone si nous acceptons de recevoir par courrier des offres spéciales liées à nos centres d'intérêt. Tout ce que je dois faire, c'est de remplir un formulaire simple de six questions et de le poster (port payé). Bell Atlantic peut désor-

mais m'envoyer des publipostages qui me concernent sensiblement plus que ceux qui me parviennent d'habitude. Il y a donc plus de chances pour que je les lise.

Grâce à cet atout, l'entreprise de télécommunications accomplit un grand pas vers l'acquisition d'un flux supplémentaire de revenus. Et si elle décide, en outre, de compléter ce programme par une promotion, elle peut donner à ses mailings un caractère d'anticipation, puisque je les attendrai avec impatience. Elle découvrira à partir de là que le taux de réponse augmente, de même que la rentabilité de son fichier de clients consentants.

Un logiciel de PC se transforme en abonnements

Sidekick est un agenda électronique, autrement dit, un logiciel qui gère votre emploi du temps, vos contacts et vos communications. Starfish, son fabricant, affirme que ce produit « vous aide à être à l'heure, en phase et sur la bonne voie ». Sidekick fonctionne sur votre PC, bien sûr, mais aussi sur des outils nomades comme le Palm Pilot ou REX.

Quand vous envoyez votre carte d'inscription à Sidekick, vous pouvez demander de recevoir par courrier des informations sur les mises à jour et les offres spéciales. Presque tout le monde veut rester au courant des mises à jour et des extensions qui rendent un logiciel personnel plus puissant et plus pratique. Les clients sont donc nombreux à s'identifier afin de connaître les offres qui leur permettront d'améliorer l'organisation informatique de leurs activités. Ensuite, Starfish répond par un e-mail qui remplit sa promesse.

L'e-mail donne au client une chance de télécharger gratuitement des produits amis de Sidekick. Vous pouvez, par exemple,

obtenir gratuitement le programme des grands événements sportifs ou des fiches pratiques très utiles pour la maison en cliquant sur un lien dans l'e-mail. Il propose aussi des extensions comme des calendriers ou des listes de contacts avec un Sidekick Web Publisher (outil destiné à transformer un calendrier Sidekick et une liste de contacts en pages Web).

Quand vous achetez un Palm Pilot, une autre offre de Permission Marketing accompagne la fiche d'inscription. Si vous enregistrez votre Palm Pilot chez 3Com, cette société vous expédie un stylet gratuit (le petit pointeur en plastique qui permet d'utiliser l'écran tactile de votre Palm Pilot). La fiche d'inscription vous demande, entre autres informations, votre adresse e-mail. Ainsi, pour économiser le prix d'un stylet en plastique, la plupart des utilisateurs acceptent de transmettre leur adresse e-mail à 3Com, qui l'utilise ensuite pour les informer des mises à jour du logiciel.

Mais revenons à ce premier contact électronique entre le client et Starfish, le fabricant de Sidekick. L'agenda comporte également des liens dynamiques pour télécharger son manuel d'utilisation. Jusque-là, tout va bien puisque votre permission vous rapproche d'une bonne relation fondée sur la valeur reçue. Puis Starfish donne à l'utilisateur déjà motivé une chance de renouveler sa permission en lui offrant toujours plus d'opportunités. Parmi elles, un lien au Guide Starfish du Festival Shakespeare de l'Oregon, des informations sur la couverture médiatique que prévoit Starfish pour une célèbre course de chiens de traîneau et la recette maison du chili con carne. Autrement dit, Starfish prend pour point de départ ce qu'elle connaît de vos centres d'intérêt et vous offre en douceur l'occasion de renouveler votre attention. Mais comme il ne s'agit que de liens, rien ne vous oblige à les utiliser tant qu'ils ne piquent pas votre curiosité.

Quelques semaines plus tard, le client qui a autorisé Starfish à lui envoyer des messages est informé de la disponibilité de la dernière version de Sidekick et d'une offre exceptionnelle comprenant en prime un jeu PC. On lui apprend aussi à synchroniser des données entre Sidekick et d'autres outils de poche comme le Palm Pilot.

Bref, on est en présence d'un véritable réseau de Permission Marketing. Que ce soit l'une ou l'autre des entreprises affiliées qui éveille au départ votre intérêt et qui obtient ainsi votre permission de communiquer, elles sont toutes interconnectées. Puma offre IntelliSync pour le Palm Pilot, et l'ensemble des produits concernés peut se brancher sur Netcom. Toutes ces entreprises appartiennent à un vaste cercle de permission. Elles ont toutes une pertinence pour vous, l'utilisateur final, car les produits fonctionnent de concert pour vous procurer des gains d'efficacité.

Dieu est un spécialiste du Permission Marketing

Je parie que vous ne saviez pas que les œuvres de bienfaisance catholiques pratiquent le marketing. Excusez cette impertinence, mais un aperçu de la façon dont même une institution charitable et respectée utilise ces techniques peut aider des entreprises plus « terre à terre » à mieux comprendre leur fonctionnement.

Tous les ans, le Permission Marketing permet de collecter de vastes sommes pour l'activité et les œuvres paroissiales. La paroisse n'y consacre que quelques semaines, et pourtant, elle ne rate jamais son objectif. Comment est-ce possible ? L'Église a la permission explicite de faire appel aux paroissiens. Ceux qui vont à la messe s'attendent à être sollicités, et l'interaction entre le curé et ses ouailles a une forte intensité. Il appartient au prêtre de

leur chanter les louanges de la charité, si bien que son message ne prend personne de court. Ses paroissiens reçoivent de lui un message attendu, pertinent et personnalisé.

Le curé exploite la permission accordée à l'Église en faisant son marketing direct de façon franche et adaptée. Il parle le langage de ses paroissiens et comprend leurs préoccupations. Il module son message en fonction de chaque individu. Et, bien sûr, le prêtre peut personnaliser sa requête en demandant à chacun de donner selon ses moyens.

Pas étonnant qu'il ne rate jamais son but. Dieu et la permission sont de son côté.

Les clubs du disque : ancêtres de la permission

Columbia Record Club est un grand spécialiste du Permission Marketing qui se concentre depuis des années sur cette technique et qui en a mesuré les résultats à chaque étape de son évolution. Il offre une kyrielle d'albums gratuits comme appât pour obtenir la permission initiale du consommateur et en profite ensuite pour vendre des disques dans la durée. À cette fin, le club recourt à une version du marketing intraveineux que l'on appelle communément l'« option négative ».

Dans l'option négative, le professionnel du marketing obtient la permission d'envoyer l'annonce d'une livraison prochaine. Si le consommateur ne décline pas formellement l'offre, on lui expédie commande et facture. L'option négative est au cœur de la stratégie du Columbia Record Club, et elle s'est avérée, dans ce cas, incroyablement rentable.

Ce club, qui évolue avec son temps, utilise désormais le Net pour attirer de nouveaux adhérents. C'est en même temps un

moyen moins coûteux de mettre en œuvre l'option négative. Pourtant, l'expansion de son activité est entravée par son orientation vers le marché de masse, qui incite à privilégier la vente d'albums à succès au segment des jeunes entre 13 et 20 ans. Or, ce marché ne connaît plus actuellement une période de forte croissance et se montre très sensible à la volatilité de l'industrie du disque. Fondamentalement, Columbia souffre lorsqu'il n'y a pas de grands succès musicaux.

En affinant ses techniques de Permission Marketing d'une pertinence et d'une personnalisation accrues (les adhérents attendent impatiemment ses messages du fait de l'option négative), le club pourrait améliorer encore sa rentabilité et sa fiabilité. Une possibilité serait de se tailler des créneaux très lucratifs en identifiant le consommateur pauvre en temps et riche en argent qui céderait son pouvoir de décision à Columbia si l'appât était suffisamment attrayant. Ainsi, au lieu de quatre clubs (pop, classique, jazz et country), il pourrait y en avoir une centaine, voire des milliers. De plus, Columbia pourrait profiter de la fréquence gratuite que permet Internet pour instaurer des communications plus incisives et plus régulières. Avec pour conséquence des gains de personnalisation et de fidélisation.

Cette multiplication des clubs donnerait à Columbia de meilleures chances d'obtenir la permission d'expédier tous les mois sa sélection. Et en créant plusieurs formules d'abonnement, le club pourrait offrir aux amateurs deux, trois, voire dix albums par mois, avec des économies considérables à la clé.

Les étapes suivantes recèlent un potentiel encore plus important. Une fois en possession d'un support rapide et d'un vaste fichier d'adhérents pleinement consentants, Columbia pourrait commencer à *passer commande* aux artistes pour pouvoir proposer des musiques adaptées aux besoins du public. Si l'on sait, par

exemple, qu'un duo de deux chanteurs connus peut attirer 100 000 souscripteurs, il devient beaucoup plus facile de les amener au studio d'enregistrement.

American Express tous azimuts

American Express est l'un des grands pionniers du Permission Marketing. Encore mieux, le consommateur donne de l'argent en même temps que sa permission ! En dépit d'un contexte de concurrence enragée, il accepte de payer 40, 100, voire 300 €uros par an pour une carte American Express et autorise, ce faisant, l'entreprise à lui envoyer des propositions commerciales personnalisées. En échange de ce paiement, la banque offre facilité et prestige à son utilisateur. Ensuite, elle consacre ses considérables ressources à l'exploitation de la permission obtenue.

American Express vend des informations générales concernant les détenteurs de sa carte à des commerçants soucieux d'améliorer leurs efforts de marketing. Si, par exemple, vous gérez un hôtel, American Express proposera de vous communiquer les dix zones postales où habitent les meilleurs clients de votre concurrent. L'utilité de cette information ? Dès lors que vous connaissez les quartiers où se trouvent les clients de vos concurrents, vous pouvez y passer des annonces. Ces techniques auraient été impossibles si American Express n'avait pas accès aux coordonnées de tous ses clients.

Chaque détenteur d'une carte American Express Platine reçoit tous les mois un magazine luxueux rempli de magnifiques photos et d'articles sur des destinations exotiques. Et, bien sûr, American Express vend des espaces publicitaires dans ces magazines.

L'entreprise profite de l'envoi des relevés de compte et d'autres courriers pour proposer des offres spéciales à ses clients : de l'abonnement à certains magazines jusqu'à la chaîne hi-fi, en passant par quantité d'autres produits haut de gamme. L'entreprise développe plusieurs nouveaux produits qui n'auraient jamais pu se vendre s'il n'y avait pas eu au départ une relation fondée sur la permission. Un exemple du pouvoir de son capital-permission est un film vidéo qu'American Express a acheté à un magazine de bricolage. Dans un premier temps, American Express a identifié et étudié le profil de tous les détenteurs de sa carte qui avaient acheté la cassette à ce magazine. Des profils types et démographiques ont été établis à partir des résultats obtenus. Ensuite, la base de données de l'entreprise a permis d'identifier tous les détenteurs de carte American Express qui correspondaient à ces profils.

American Express a alors envoyé une publicité pour cette cassette vidéo aux acquéreurs les plus vraisemblables. Près de 10 % d'entre eux ont effectivement acheté le film, soit environ sept fois le nombre auquel on aurait pu s'attendre. Cette publicité devait sa réussite exceptionnelle à sa pertinence. Bien sûr, elle aurait pu obtenir des résultats encore meilleurs si elle avait été personnalisée et attendue par le prospect.

Autre exemple : l'agenda de bureau American Express est à lui seul un programme de continuité qui rapporte plusieurs millions de dollars. American Express offre à tous les détenteurs de sa carte de le leur envoyer gratuitement la première année. Ceux qui acceptent l'offre y répondent en pouvant autoriser Amex à leur envoyer l'agenda chaque année (c'est le niveau « intraveineux » de permission). Le client accepte cette offre en raison de son intérêt (l'agenda est gratuit) et de la confiance qu'il a dans American Express. Tous les ans, l'agenda profite d'un effet d'anticipation

(vous vous êtes inscrit pour le recevoir) et de pertinence (vous avez tous les ans besoin d'un nouvel agenda). Résultat : un niveau de risque faible et des marges bénéficiaires élevées pour American Express.

Ce qui est dommage dans cette histoire est que, face à la concurrence de cartes meilleur marché et offrant plus d'avantages, American Express n'ait pas riposté avec des techniques de Permission Marketing encore plus intelligentes. Cette entreprise se contente de consommer la permission qui lui avait déjà été accordée. Désormais, son offre a perdu en personnalisation et en pertinence. Son prestige se ternit, ce qui rend les communications beaucoup moins privilégiées et moins efficaces qu'auparavant. Chaque responsable de produit American Express peut certes profiter du capital-permission déjà accumulé pour vendre un article de plus. Mais avec le temps, l'entreprise tout entière en pâtira dans la mesure où ce capital autrefois si soigneusement entretenu est sacrifié pour des bénéfices à court terme.

Le petit monde des amateurs de glaces

Voyons comment un fabricant de glaces de prestige a utilisé le Permission Marketing pour conserver ses parts de marché et asseoir sa rentabilité. La clientèle de ce produit riche en matières grasses et très chère est d'environ 600 000 à 800 000 consommateurs seulement. Ils s'agit d'un public très sérieux quand il s'agit de s'installer sur le canapé devant une bonne ration de glace bien crémeuse et surtout pas allégée. En fait, il y a un nombre considérable de ces amateurs qui achètent une cinquantaine de litres de glaces par an.

Le problème, bien sûr, est que les atteindre et les empêcher de changer de marque coûte très cher. Chaque fois que le fabricant fait passer une publicité interruptive à la télé ou dans un magazine, il touche une centaine de consommateurs occasionnels pour un fidèle seulement. Qui pis est, les encouragements proposés au consommateur occasionnel entraînent un coût peut-être supérieur aux avantages qu'ils apportent à la marque.

En collaboration avec un excellent spécialiste du marketing direct, ce fabricant de glaces a donc décidé de donner la priorité aux grands consommateurs. En rassemblant les noms obtenus lors de promotions précédentes et à d'autres occasions, il a mis sur pied un mailing destiné aux prospects les plus probables. Les résultats furent assez extraordinaires : 24 % des destinataires s'inscrivirent à un club de crème glacée ! Un taux de réponse aussi fort en publipostage est inouï, mais, en proposant une occasion de dialoguer, le spécialiste du marketing faisait vibrer une corde sensible. Les consommateurs remplirent un questionnaire où ils donnaient des détails sur leurs habitudes, leurs enfants et leurs parfums préférés. Et ils acceptèrent de recevoir des mises à jour régulières concernant les recettes, les nouveaux produits et ainsi de suite.

L'appât était une occasion de rester en contact avec une marque qui, de toute évidence, comptait à leurs yeux. Et les bons de réduction accompagnant chaque interaction ne faisaient pas non plus de mal.

Aujourd'hui, plus de 100 000 personnes (presque 15 % du cœur de cible des consommateurs de ce type de glaces) appartiennent à ce club. Les interactions fréquentes, les recettes, l'attention et les niveaux de permission croissants conduisent tous à la création d'une forteresse commerciale que les concurrents auront le plus grand mal à attaquer.

Certains magazines se passent des ventes en kiosque

Un magazine peut-il utiliser la permission pour augmenter son efficacité ?

Remedy vise le marché en pleine expansion des consommateurs de plus de cinquante ans et se concentre tout particulièrement sur la santé et le bien-être. Mais loin de se calquer sur les publications traditionnelles, il s'affirme d'emblée comme un véhicule de Permission Marketing. Le prix de l'abonnement ne se négocie pas... c'est gratuit. En contrepartie, les 2,2 millions d'abonnés remplissent un questionnaire complet de deux pages sur leur santé où ils donnent des détails sur leurs médicaments, leurs économies, et même leur recours éventuel aux bains de bouches et aux collyres.

Remedy observe scrupuleusement les règles de la permission : il ne loue ni ne vend les données recueillies à qui que ce soit. Mais ces données servent à rendre le magazine plus pertinent et à moduler la publicité en fonction consommateur. Performance étonnante, 35 % des personnes qui reçoivent un exemplaire gratuit de *Remedy* par courrier remplissent ce questionnaire pour continuer de le recevoir. Ils donnent à *Remedy* la permission de leur proposer des produits et ils répondent en accordant leur attention.

Mais c'est surtout le taux de renouvellement qui force l'admiration. Après avoir reçu le magazine pendant deux ans, le lecteur fait confiance à *Remedy* pour tenir ses engagements. Il sait que l'entreprise a respecté sa permission et il lui transmet en retour des données supplémentaires. Même face à un questionnaire intimidant de quatre pages, pas moins de 73 % des abonnés renouvellent leur abonnement en le renvoyant.

La question qui se pose à l'annonceur est simple : vaut-il mieux diffuser une publicité interruptive au hasard dans un magazine visant un vaste public ou cibler au contraire un groupe bien défini ouvertement consentant ? Du point de vue de l'efficacité, la réponse ne fait pas de doute.

Le Permission Marketing marche même pour un peintre en bâtiment

Les techniques de Permission Marketing n'exigent pas nécessairement des bases de données sophistiquées ou des investissements importants. Elles fonctionnent même pour un petit entrepreneur comme Zygi Szpak, émigré polonais, peintre et maçon. En utilisant le Permission Marketing pour transformer des petits boulots en chantiers importants et en instaurant le bouche à oreille qui lui garantit des contrats ultérieurs, il s'est assuré des rentrées substantielles.

Zygi Szpak commence par rencontrer le client potentiel à qui il a été recommandé, grâce à sa bonne réputation. Après un bref entretien, il obtient la permission de faire un petit boulot (en général, repeindre une pièce) à un prix défiant toute concurrence. Puisqu'il se charge lui-même de l'exécution, il gagne quand même de l'argent et il est sûr de faire un travail hors pair.

Il va pourtant bien au-delà de la qualité demandée, suscitant ainsi confiance et bienveillance à son égard. Il exploite alors la permission qu'il a gagnée pour faire le tour de la maison avec le propriétaire, qui lui explique les améliorations qu'il aimerait par la suite effectuer. Le travail impeccable qu'il a accompli lui ouvre le droit de prendre en charge d'autres projets dans la maison, chacun plus important – et plus lucratif – que le précédent. Ayant

désarmé les craintes qui accompagnent l'engagement de tout nouvel artisan, Zygi Szpak s'impose comme un choix sans risque et peut ainsi gagner davantage à chaque nouvelle mission qui lui est confiée.

Au fil du temps, il se sert de sa première intervention pour négocier quatre, cinq, voire dix autres projets, à chaque fois plus complexes et plus rentables. Mais il fournit à chaque fois un travail irréprochable et un bon rapport qualité-prix. Je sais que cela fonctionne, car Zygi Szpak a exécuté plus d'une dizaine de chantiers chez moi et, après que nous l'ayons présenté à nos nouveaux voisins, il a trouvé une dizaine de clients qui ont tous suivi le même chemin que nous. En tout cas, à en juger par la belle camionnette flambant neuve dans laquelle il circule désormais, ses affaires ont l'air bien florissantes.

Comparez cette démarche avec celle de l'entrepreneur lambda qui essaie de tirer le maximum de chaque chantier et qui passe pourtant un temps fou à rechercher de nouveaux clients, sans rien gagner pendant ses périodes d'immobilisation. Le manque d'une clientèle fidèle réduit l'efficacité du bouche à oreille et, en fin de compte, se rajoute aux problèmes habituels de l'entrepreneur.

Vendre des berceaux aux hôpitaux

Le Permission Marketing fonctionne aussi en *business-to-business*.

Hard Manufacturing est le numéro un mondial du berceau d'hôpital. Ses berceaux en acier inoxydable et chrome sont pratiquement indestructibles, et leur prix et les marges bénéficiaires qu'ils permettent de dégager témoignent de leur durabilité et de leur caractère spécialisé. Ce fabricant qui détient plus des trois

quarts du marché américain doit relever un double défi : étendre le marché et s'assurer que les clients achètent les meilleurs berceaux que leur budget leur autorise en investissant dans de nouvelles versions, les derniers modèles étant plus chers.

Après avoir recouru pendant plusieurs années aux techniques traditionnelles d'interruption auprès des acheteurs des hôpitaux (par voie de magazines, de mailings et de salons professionnels), et après avoir investi des milliers de dollars en expédition de catalogues non sollicités à des prospects potentiels, Hard Manufacturing a décidé d'adopter le Permission Marketing.

Constat de départ : l'entreprise vend la quasi-totalité de sa production à l'infirmière en chef du service de pédiatrie des grands hôpitaux. Même si la commande provient du service des achats, c'est presque toujours cette responsable qui joue le rôle clé. Hard Manufacturing a donc acheté un fichier des noms de ces infirmières et a pratiqué l'Interruption Marketing en leur demandant de remplir un questionnaire sur les qualités qu'elles souhaitaient voir dans les gammes de berceaux à venir. L'appât – la satisfaction égoïste de l'infirmière – est d'avoir la chance d'exprimer son avis. Petit à petit, un vaste pourcentage des infirmières ciblées a accordé sa permission. Tantôt, le fabricant leur offre l'occasion de participer à une loterie pour gagner un téléviseur, tantôt, il se contente de leur envoyer une carte de vœux, mais, grâce à ces messages fréquents, il a pu commencer à « courtoiser » chacune d'entre elles.

Hard Manufacturing exploite cette permission en envoyant des ingénieurs sur le terrain pour concevoir de nouveaux berceaux à partir du feed-back reçu de ces décideuses clés. Ses messages marketing ne donnaient peut-être pas l'impression d'être personnalisés et pertinents avant cette campagne, mais c'est certainement le cas aujourd'hui. Les infirmières sont enchantées de se voir créditer des innovations intégrées aux nouveaux modèles,

dont certains portent même le nom des hôpitaux dans lesquels ils ont été conçus.

Au lancement de chaque nouveau berceau, Hard Manufacturing a la permission absolue de le proposer à ces décideuses, dont l'attention lui est déjà acquise. L'atout dont s'est dotée cette société est au moins aussi précieux que son usine : il est facile d'acheter des équipements industriels, mais plus difficile de rassembler une clientèle fidèle et accessible de décideurs.

Études de cas dans l'environnement Internet

AOL veut prendre en charge vos achats

Bob Pittman et Steve Case, d'America Online (AOL), ont l'intuition que la permission pourrait radicalement transformer leur entreprise et ses méthodes de vente. À mesure de l'expansion d'AOL, ils ont exploré un certain nombre de techniques de marketing, avec une fortune inégale. Heureusement, ils ont très vite compris qu'ils peuvent recourir à la permission pour élargir de façon significative le nombre d'utilisateurs de leur service. Jan Brandt est le brillant spécialiste du marketing derrière la dizaine de CD-Rom de connexion AOL que vous avez reçue. Comme je l'ai déjà dit, AOL consacrait, à son apogée, la somme inouïe de 300 Euros pour l'acquisition de chaque nouvel abonné. Il était évident dès le départ que ce fournisseur d'accès Internet n'avait aucune chance de récupérer 300 Euros par utilisateur, étant donné que la durée moyenne d'abonnement est de moins d'un an et que la connexion et les communications ne coûtent que 20 Euros par mois (dont l'essentiel part en redevances aux opérateurs des télécommunications et en d'autres frais).

Alors pourquoi dépenser autant d'argent? Jan Brandt s'est rendu compte que le meilleur moyen de s'attacher un client à long terme est de tout mettre en œuvre pour l'amener à faire un essai. L'essai gratuit permet notamment d'apprendre à l'utilisateur toutes les possibilités dont il dispose avec AOL. Une fois que l'essai gratuit est enclenché, nombre de ceux qui ont donné le premier niveau de permission renouvellent l'abonnement et passent au niveau supérieur. Ce niveau supérieur de permission autorise AOL :

- à enregistrer le numéro de carte de crédit du client ;
- à gérer son courrier électronique ;
- à lui présenter de façon discrète des annonces et des publicités.

Cette permission a une puissance redoutable. AOL a su en profiter (ou en abuser, comme diraient certains...) pour faire la promotion de TeleSave, revendeur de communications téléphoniques sur le marché grand public. Après avoir investi 100 millions de Euros pour gagner l'attention d'AOL, TeleSave a réussi à conquérir plus de 400 000 utilisateurs d'AOL. Le coût initial est très faible, puisque TeleSave se sert de la fréquence gratuite et du fort pouvoir d'interruption d'AOL pour attirer l'attention de l'utilisateur et qu'il s'appuie sur la confiance accordée à AOL pour rendre alléchante sa marque inconnue.

Ensuite, TeleSave tire parti du grand potentiel du support et du fait qu'AOL a déjà des numéros de carte de crédit en mémoire pour instaurer un système de facturation facile et économique. Et en raison de cette facilité, la permission accordée à TeleSave est plus poussée que celle dont bénéficient généralement les autres opérateurs téléphoniques.

Laquelle des deux entreprises crée véritablement de la valeur dans ce cas, TeleSave ou AOL ? C'est AOL qui détient toutes les

bonnes cartes. Vu que c'est le fournisseur d'accès qui a gagné la permission des clients, il peut choisir parmi les opérateurs de communications longue distance qui essaient tous de négocier les tarifs les plus avantageux. Et s'il a l'intelligence de ne pas perdre de vue son objectif à long terme, AOL recherchera les meilleurs prix et pour lui-même et pour ses utilisateurs.

Or, chemin faisant, AOL a dilapidé une part de sa permission si durement et si chèrement acquise. Dans sa précipitation pour se tailler une place importante sur le marché des communications longue distance, l'entreprise s'est fiée à une tactique dangereuse. Au lieu de récompenser le consommateur de façon continue, AOL l'a puni en lui imposant un menu « pop-up ».

Le pop-up est une page qui s'affiche sur AOL pendant que l'utilisateur se déplace dans le service. Le seul moyen de le dépasser et de poursuivre ses propres recherches est de cliquer sur « commander » ou « annuler ». Ces écrans pleine page interrompent complètement la session. Ils ne peuvent être ignorés et ne disparaissent pas tant que l'internaute ne signale pas son acceptation ou son refus de ce qui est proposé. Pis, ils visent tout le monde et sont le plus souvent dénués de pertinence. À force d'imposer ces écrans envahissants qui empêchent l'utilisateur d'avancer et qui lui soumettent des produits généralement sans le moindre intérêt pour lui, AOL s'inflige un fort niveau d'attrition et des coûts importants.

Les dirigeants d'AOL sont en train de prendre conscience du prix élevé qu'ils doivent payer pour leur choix d'importuner à la légère l'utilisateur, et je pense qu'ils trouveront bientôt des moyens plus doux, fondés sur le dialogue, pour attirer l'attention et augmenter la permission.

On peut donc s'attendre à voir AOL intégrer l'atout si puissant qu'il possède pour devenir un acteur de premier plan dans

des domaines comme les assurances, les services financiers, l'immobilier ou d'autres secteurs où le coût élevé des produits vendus fait place à de fortes marges bénéficiaires. Au fur et à mesure qu'AOL obtient de plus en plus de permission de ses clients, les 20 Euros que l'abonné verse par mois pâliront en comparaison des centaines, voire les milliers de Euros qu'il dépensera par mois pour accéder à un vaste éventail de produits et de services. AOL s'affirmera alors comme canal de permission !

Sur la base de cette permission sans cesse élargie (et à condition qu'AOL n'abuse pas d'« innovations » comme l'écran pop-up), l'entreprise sera à même de fournir de plus en plus de messages attendus, pertinents et personnalisés. En comprimant radicalement les coûts de marketing et de facturation, AOL peut réinventer toute une dimension de notre monde.

Il n'est pas difficile d'imaginer un scénario encore plus prometteur dans lequel AOL percevrait 1 000, 10 000, voire 30 000 Eurospar an et par client. Après tout, dès lors que cette société vous a aidé à obtenir un emprunt hypothécaire, à acheter une maison, à choisir un opérateur pour votre téléphone portable et même à négocier un leasing automobile (voir chapitre 6), un flux énorme d'argent transite par elle. Tout cela parce qu'elle a obtenu votre accord et vous a fait monter l'échelle de la permission.

BonusMail

BonusMail est un service gratuit qui met les annonceurs en contact avec les consommateurs par e-mail. Le consommateur se signale en remplissant un questionnaire qui permet d'établir son

profil, puis de lui envoyer des informations promotionnelles susceptibles de l'intéresser. Il peut choisir dans la liste suivante :

- Livres
- Nouvelles économiques
- Informatique/communication
- Spectacles et sorties
- Services financiers et investissements
- Santé et bien-être
- La maison et les hobbies
- Musique et divertissements
- Sciences et technologies
- Sports (matches, rencontres)
- Activités sportives (pratique)
- Voyages

Le moyen d'incitation à recevoir ces « annonces e-mail » ciblées prend la forme de points cadeaux appelés Rew@rds. Chaque message reçu s'accompagne de points valables pour des kilomètres gratuits en avion, des bons cadeaux, des repas, etc. Chaque fois que le client reçoit un BonusMail, Intellipost inscrit ces points à son compte.

Si le consommateur répond à l'e-mail, indiquant ainsi que non seulement il a reçu l'e-mail mais qu'il l'a lu, Intellipost augmente encore le nombre de points Rew@rds. Certains annonceurs donnent même des points à ceux qui répondent à leur offre. Et le consommateur trouve également le relevé de son compte Rew@rds dans chaque message. Ainsi, il peut facilement savoir où il en est et demander à Rew@rds les cadeaux auxquels il a droit.

Le Permission Marketing à l'œuvre ici est limité par le consommateur et protégé par les sauvegardes que fournit Intelli-

post. Dès lors que celles-ci sont en place, le consommateur bénéficie d'un niveau de sécurité qui l'encourage à renouveler sa permission. L'un des aspects importants de BonusMail est que le consommateur ne reçoit que des offres qui l'intéressent. De plus, il détermine la fréquence avec laquelle il recevra ces messages publicitaires, en choisissant entre plusieurs niveaux possibles : de temps en temps, une fois par jour, deux fois par jour, trois fois, ou un nombre illimité de fois par jour. Enfin, il peut interrompre les offres et les communications de BonusMail dès qu'il le souhaite.

Soulignons par ailleurs la garantie d'anonymat qu'assure Intellipost pour la protection de chaque consommateur. Intellipost ne vend ni n'échange aucune donnée personnelle (nom, e-mail, adresse postale) à qui que ce soit sans la permission expresse de l'intéressé. Ainsi, quand elle fournit des informations aux annonceurs, c'est sous forme de statistiques globales établies à partir des questionnaires remplis par ses utilisateurs. Le système BonusMail a été conçu pour empêcher les annonceurs de s'emparer de leur propre chef d'informations personnelles.

Fondamentalement, cette entreprise rétribue les consommateurs pour leur attention, et il n'y a pas de mal à cela. En rendant le contrat explicite et mesurable, elle a élevé la publicité directe à un niveau supérieur.

CyberGold

CyberGold, tout comme BonusMail, permet aux annonceurs de rencontrer les consommateurs via l'e-mail. Les annonceurs paient chaque fois qu'un consommateur lit une publicité, mais, à la place d'un bon ou d'une marchandise, ce dernier reçoit de l'argent. On peut demander au client de visiter un site Web, ou lui

vanter les mérites d'un produit. Mais, dans tous les cas, l'annonceur le récompense de son attention. Pour sa part, CyberGold gagne de l'argent en faisant payer une commission à l'annonceur chaque fois qu'un client lit l'une de ses publicités.

Pour se faire connaître, le consommateur indique son adresse e-mail, le pays dans lequel il réside (CyberGold n'est actuellement pas disponible en dehors des États-Unis et du Canada) et un mot de passe pour empêcher quelqu'un d'autre de commander par erreur (ou intentionnellement) des produits ou de faire des transactions à sa place. Une fois que le consommateur a transmis ces trois éléments, il peut recevoir des offres spéciales et commencer à accumuler des points CyberGold.

Pour convertir CyberGold en espèces sonnantes et trébuchantes, le consommateur doit fournir des informations personnelles plus détaillées. Il peut en outre choisir de les communiquer aux sociétés de son choix pour la facturation et la livraison, mais CyberGold n'entreprend jamais de les divulguer sans sa permission.

Et dans les coulisses de CyberGold? Voici comment cela se passe. L'annonceur établit un compte débiteur qui demeure inactif tant que le consommateur n'a pas d'interaction avec son annonce, qu'il s'agisse de jouer à un jeu, d'acheter un produit ou de naviguer sur son site Web. Dès qu'il répond à une demande de l'annonceur, le consommateur est payé en CyberGold, qui sont les points dont son compte est crédité. CyberGold fait ensuite payer un petit montant à l'annonceur pour l'avoir mis en contact avec le consommateur et avoir facilité la transaction. Le consommateur a ainsi la garantie d'obtenir de l'argent en contrepartie de son attention et l'annonceur celle de savoir que le consommateur a bien vu sa publicité.

Il y a plusieurs types d'offres et de récompenses fondées sur différents modes de participation :

Tests d'attention : ce sont des offres qui nécessitent seulement quelques instants de navigation sur le Web et qui consistent à répondre rapidement à quelques questions.

Primes d'achat : Ces offres rétribuent le consommateur quand il achète un produit. Pour y avoir droit, il faut généralement posséder une carte de crédit.

Primes en attente : Ce sont en général des récompenses données pour un achat ou un engagement. Cependant, les points de CyberGold ne sont pas à valoir tout de suite. Parfois, l'entreprise veut d'abord vérifier la commande, auquel cas le compte CyberGold du consommateur est crédité une fois que le traitement de la commande est achevé (en général, quelques jours seulement).

Comme dans tous les efforts réussis de Permission Marketing, les informations sur les clients de CyberGold demeurent strictement confidentielles. Pour assurer le respect de la vie privée de ses usagers, CyberGold recourt à TRUSTe (structure déjà évoquée dans cet ouvrage), association indépendante et sans but lucratif qui se consacre à développer la confiance des internautes tout en protégeant leur vie privée.

Value America

Value America est un détaillant qui propose sur Internet une vaste gamme de biens de consommation, depuis le robinet de douche jusqu'à l'écran de télé géant. Cette entreprise prétend vendre moins cher du fait qu'elle s'adresse directement à de nombreux fabricants pour l'achat de volumes très importants. Elle fournit également certaines facilités qui ne sont possibles que

grâce à Internet. Mais ce qui lui permet vraiment de sortir du lot est une série d'avantages à forte valeur ajoutée qu'elle propose à mesure du déroulement de sa stratégie de Permission Marketing.

Dans le cadre de cette stratégie, Value America vous informe sur sa page d'accueil que vous n'êtes pas obligé d'être adhérent pour obtenir des informations sur les produits ni même pour les acheter. Mais les adhérents bénéficient non seulement d'une présentation optimisée des produits, mais aussi de prix plus intéressants. Ils ont également droit à d'autres « plus » comme un lien « fournitures et accessoires ». Quiconque a essayé de trouver une cartouche de remplacement pour une imprimante laser ou d'instaurer un décor cohérent dans une pièce sait à quel point il est difficile de mettre la main sur les articles ou les accessoires adéquats.

Le site met à la disposition des adhérents une liste des produits qu'ils ont achetés chez Value America ainsi qu'un lien pour visionner les listes de tous les produits et accessoires qui ont un rapport avec l'article qui les intéresse. Si bien que vous n'avez plus besoin de rechercher le numéro de modèle de votre imprimante ni de faire votre choix parmi les nombreuses cartouches d'encre susceptibles de convenir, car la sélection est déjà faite pour vous. Cliquez sur l'image de votre imprimante, sélectionnez la cartouche qui apparaît, et Value America vous l'expédie.

De toute évidence, plus vous vous approvisionnez auprès de Value America, plus cela devient facile. La liste des produits achetés s'allonge, vous avez de moins en moins de mal à trouver des produits qui vont ensemble et Value America peut vous proposer des rabais.

Les seules données requises pour votre adhésion sont votre nom et un mot de passe. Mais si vous consentez en outre à remplir le questionnaire qui vise à établir votre profil complet, vous étendez le champ de votre permission pour que vos achats soient

enregistrés. Cela permet par exemple à l'entreprise de remplir automatiquement la case « adresse » sur les factures et les avis de livraison quand vous effectuez un achat. Nantie de vos réponses à certaines questions d'ordre démographique, elle est mieux à même de comprendre le type de client auquel elle a affaire et, par là, de trouver les produits et les fournisseurs adaptés, ce qui se traduit par des prix plus avantageux pour le consommateur. Vous pouvez choisir, une fois que vous avez adhéré, la fondation caritative à laquelle vous souhaitez que Value America fasse des dons en votre nom et selon le montant de vos achats.

En vous signalant auprès de Value America et en lui donnant la permission de mieux vous connaître, vous gagnez également d'autres avantages comme les « dollars Value America », qui abaissent le coût de votre prochaine commande. En tant qu'adhérent, vous avez le droit de participer à ce programme qui consiste à créditer votre compte d'au moins 1 % de la valeur de vos achats (parfois plus), un crédit que vous pourrez utiliser pour vos achats ultérieurs sur Value America. Mais l'entreprise ne garde pas trace des achats du client qui refuse de communiquer ses données personnelles, si bien que cet avantage est forcément réservé aux seuls adhérents.

Value America vous permet de faire vos courses dans un magasin qui vous connaît, qui tient l'historique de vos achats et qui ajuste même la portée de ses présentations en fonction des capacités de votre ordinateur. Cette offre pourrait-elle encore s'améliorer? Que diriez-vous d'un calendrier automatisé qui vous rappellerait les dates anniversaires de vos proches... et vous donnerait des idées de cadeaux?

Cette entreprise a fait quelques promesses bien ambitieuses et il lui reste de toute évidence du chemin à parcourir avant de pouvoir les honorer toutes. Mais du fait qu'elle a fondé toute

son activité sur le pouvoir de la permission, elle a vraisemblablement pris une bonne longueur d'avance sur ses concurrents plus traditionnels.

Amazon.com

La plupart des éditeurs traditionnels réalisent un vaste pourcentage de leurs ventes nouvelles grâce à la distribution des best-sellers dans les principales chaînes de librairies comme Barnes & Noble ou Borders. Il suffit de bien vendre un seul titre de Tom Clancy pour compenser une foule de poètes qui ne sont jamais lus.

Amazon.com a commencé il y a quelques années à bouleverser la profession en introduisant un modèle commercial entièrement neuf qui fonctionne à partir de son site Web. Au lieu de viser la population qui s'adresse déjà aux libraires pour acheter des best-sellers, son modèle se concentre sur les besoins du consommateur et la vente d'ouvrages à moindre succès mais bien présentés sur son site Web. Résultat : la liste des dix meilleurs livres d'Amazon.com ne ressemble guère à celle du *New York Times Book Review*.

Cette approche s'articule avec une version assez originale du Permission Marketing qui ne démarre pas tant que vous n'avez rien acheté (Amazon.com ne vous demande rien, pas même votre nom jusqu'à votre premier achat). Quand vous devenez client, Amazon.com commence à récolter des informations à votre sujet. Si vous avez plusieurs centres d'intérêt (arts, cuisine, voyages), vous avez probablement tendance à acheter plus d'un livre sur un sujet donné. Mais en raison de la difficulté qu'il y a à découvrir ce qui est disponible sur le marché, Amazon.com se sert des

informations vous concernant pour deviner ce que vous aimeriez lire. Ensuite, l'entreprise fait une sélection et vous oriente en douceur vers les ouvrages qu'elle propose. Plus besoin de passer de librairie en librairie à la recherche de livres sur un sujet particulier : Amazon s'en charge à votre place, et de façon très habile. Au lieu de vous envoyer un e-mail régulier pour vous présenter sa meilleure sélection, le libraire en ligne s'attache à créer des communautés et à fournir des liens pertinents d'un bout à l'autre de son site.

Amazon ne vous demande pas beaucoup d'informations personnelles, car ses services n'ont aucun moyen de les utiliser (pour le moment). Et s'il lui faut effectivement votre adresse e-mail, même l'indication de votre nom reste facultative tant que vous n'avez pas acheté de livres. À partir de là, l'entreprise vous attribue un numéro de client qui lui permet de vous suivre au fil de vos visites de son site et, en théorie, de se faire une idée de vos intérêts et des livres pouvant vous intéresser.

La stratégie d'Amazon relève encore dans une grande mesure du marketing de masse, mais elle annonce en même temps un fort potentiel de communication *one-to-one*. Aujourd'hui, l'internaute qui visite le site Web de ce libraire après lui avoir acheté un livre découvre en haut de l'écran un message intitulé « Recommandations personnelles », véritable liste de référence des achats récents des autres clients. Ce n'est pas le fruit de recherches très approfondies, et le visiteur du site n'est pas certain d'y trouver des titres qui l'intéressent, mais il y a tout de même quelques critères de sélection en place. David Risher, directeur du développement de produits chez Amazon, déclare, au sujet du ciblage sur mesure des clients : « Nous avons fait à peu près 1 % du chemin ». Remarque qui révèle une conscience claire des enjeux et des perspectives.

Amazon met progressivement en service une application appelée BookMatcher. Elle ne fonctionne que si la permission du client comprend des réponses complètes et précises sur ses centres d'intérêt. À partir de cette information, l'entreprise commencera à recommander des sélections et à parfaire le profil du client grâce aux éléments fournis par chacune de ses requêtes et de ses achats. Pour l'instant, cependant, 98 % de ses contacts e-mail avec la clientèle s'effectuent de façon groupée, essentiellement sous la forme du publipostage électronique. Si vous êtes un fana de science-fiction, par exemple, vous figurez dans le fichier des clients qui partagent cette passion.

Ainsi, malgré le caractère partiel de ses efforts de marketing individualisé, Amazon profite bien de son capital-permission pour élargir son champ d'action. En plus des livres, le grand libraire en ligne propose désormais, et entre autres choses, des vidéos et des disques laser, et il affine son marketing pour concurrencer des revendeurs en ligne comme CDnow ou Music Boulevard. Gageons qu'il finira par acquérir des possibilités accrues de rentabiliser sa vaste audience consentante.

InfoBeat

« Ne cherchez plus sur le Web, InfoBeat vous envoie des nouvelles personnalisées dans votre boîte aux lettres e-mail. » C'est ainsi que se présente cette cyberentreprise sur la page d'accueil multicolore de son site Web, où elle propose au client un filtre d'Internet gratuit et adaptable sur mesure. InfoBeat rassemble des nouvelles sur des sujets que vous choisissiez et les expédie à votre adresse e-mail au moment qui vous convient. Vous faites vous-même votre sélection : grands titres de l'ac-

tualité, programmes télé, horoscope, météo, résultats sportifs, cours de Bourse...

Le coût de ce service ? Votre permission de recevoir des publicités (texte et multimédia) intégrées à vos messages sur mesure. Tout nouveau client remplit une fiche où il fournit les informations suivantes : nom, adresse e-mail, sexe, date de naissance, code postal, état civil, profession, nom et taille de son entreprise, modèle d'ordinateur utilisé, statut de locataire ou de propriétaire. Les publicités sont donc ciblées et personnalisées.

Jusqu'à présent, InfoBeat a attiré plus de 3 millions d'abonnés, ce qui lui donne plus de poids que l'immense majorité des magazines de la presse papier dans le monde.

Mon Yahoo!

Si vous avez un tant soit peu surfé sur le Web, vous avez certainement entendu parler de Yahoo ! Cette grande pointure d'Internet offre bien plus que son moteur de recherche. En fait, sa seule page d'accueil comporte une cinquantaine de liens pour accéder à des services de toutes sortes, depuis le guide des divertissements jusqu'à la météo en passant par les cours de la Bourse. J'y ai même vu un concours dont le vainqueur gagne le droit d'assister à un pique-nique avec le chanteur country Willie Nelson, frais de déplacement compris... L'un des liens vous envoie notamment sur une sous-rubrique appelée Mon Yahoo!, site qui offre des options spéciales à ceux qui fournissent des informations personnelles.

Celles-ci se résument à vrai dire à quelques éléments simples qui ne sont guère de nature à mettre en danger votre vie privée. On vous demande votre date de naissance, au cas où

vous auriez oublié votre mot de passe (c'est par ce biais que l'on vérifie qu'il s'agit bien de vous); le secteur d'activité dans lequel vous travaillez, votre profession et votre code postal; et, à titre facultatif, votre choix parmi une liste de centres d'intérêt comme le sport, la musique ou le shopping qui permet de déterminer le type de nouvelles, de sites Web et d'informations à afficher sur vos pages personnelles. Juste avant, cependant, vous trouverez un bouton sur lequel vous pouvez cliquer ou ne pas cliquer pour envoyer ce message : « Contactez-moi de temps en temps pour m'informer des nouveaux produits et me faire part d'offres promotionnelles. » Naturellement (mais courtoisement), Mon Yahoo! vous demande aussi votre adresse e-mail.

Voilà tout ce que vous révélez. Ce que vous obtenez en retour de Mon Yahoo!, c'est un numéro d'utilisateur-mot de passe qui vous ouvre de nombreuses possibilités que le visiteur occasionnel n'a pas, comme celle d'adapter l'apparence du site à votre goût. En fait, vous pouvez limiter l'affichage aux seuls domaines qui vous intéressent et personnaliser ainsi votre expérience d'Internet, transformant chaque page Yahoo! en objet sur mesure. Cela semble peut-être banal, mais il y a des avantages incroyables à laisser à Mon Yahoo!, par un seul clic de souris, le soin d'effectuer ce filtrage pour vous.

Sur la première page, vous pouvez installer une rubrique « Actualités » limitée aux nouvelles qui vous intéressent. Dans la catégorie « Sciences et Technologies », vous n'êtes peut-être intéressé que par les nouvelles en biotechnologie, en médecine ou en pharmacie. Quant aux sports, mettons que vous ne vous passionniez que pour le tennis et le rugby. Choisissez-les donc, et vous ne recevrez rien sur le Paris Saint-Germain ou le golf.

Viennent ensuite les informations personnelles. Par exemple, vous intervenez en Bourse et vous voulez que votre catégorie « Finances personnelles » vous indique des cotations, l'état de votre portefeuille et les mouvements récents. Puis, de l'autre côté de l'écran, vous voulez un convertisseur de monnaies et un dispositif de *tracking* des sites Web. Il suffit d'opérer ces choix sur les menus pour voir afficher, quelques secondes plus tard, les données recherchées. À vous de déterminer ce que vous voulez inclure et exclure et de l'adapter à votre goût aussi souvent que vous le désirez, que ce soit dans les catégories « Affaires », « Santé », « Spectacles » ou « Voyages ». Et dès que vous avez configuré le site à votre guise, l'utiliserez-vous ? Bien sûr ! Et qu'est-ce que cela vous a coûté ? L'autorisation accordée à Yahoo ! de recueillir des informations personnelles et d'instaurer un canal de communication pour vous transmettre des informations qui vous intéressent.

Yahoo ! peut dès lors vous communiquer des contenus attendus, pertinents et personnalisés. Certes, son portail n'a pas encore de moyen actif d'établir un lien e-mail avec vous, ce qui compléterait l'ensemble, et vous devez donc penser vous-même à y retourner pour consulter les informations. Mais une chose ne fait pas de doute : une publicité placée au bon endroit sur ce support sera bien plus efficace qu'un bandeau disposé n'importe où.

Yoyodyne

Yoyodyne a construit un système en ligne optimisé pour le Permission Marketing. Les programmes créés par cette entreprise s'articulent en trois étapes simples :

1. Attirer l'audience cible à l'aide de bandeaux publicitaires promettant une récompense importante. Le consommateur intéressé reçoit des informations complémentaires en cliquant sur le bandeau, ce qui le mène vers une page d'inscription.
2. Informer le consommateur des offres promotionnelles et faire en sorte qu'il donne son adresse e-mail sur une page d'inscription.
3. Engager le consommateur dans une correspondance soutenue – sur le Web et par e-mail – dans laquelle la participation est récompensée par des chances encore plus importantes de remporter un prix.

En tablant sur l'un des désirs humains les plus fondamentaux (la joie de gagner) et en l'équilibrant à coups de doses judicieuses d'informations pertinentes, on parvient à capter et à conserver l'attention.

Par exemple, Yoyodyne s'est vu confier la mission de susciter l'intérêt pour le premier service d'aide à la déclaration d'impôts lancé par H&R Block et de le faire connaître. C'était là un triple défi. D'abord, personne n'avait jamais entendu parler de ce service. Ensuite, lire des informations sur les impôts n'a jamais constitué le passe-temps rêvé pour un dimanche après-midi. Enfin, les prospects ciblés – les hauts salaires – étaient peu susceptibles de songer à H&R Block au moment de s'atteler à cette tâche rébarbative.

Une stratégie plus traditionnelle aurait consisté à acheter de l'espace publicitaire dans la presse hebdomadaire. Cependant, le client et son agence (WCJ Chicago) savaient tous deux que le budget à leur disposition ne leur aurait jamais permis d'interrompre suffisamment de personnes pour se faire entendre.

Yoyodyne a donc préféré utiliser le Net. Le message des bandeaux était on ne peut plus simple : « Participez au jeu H&R Block et nous payerons vos impôts. »

Environ 60 000 personnes ont cliqué sur ce bandeau. Elles voyaient alors s'afficher une page d'inscription expliquant que, pour que leurs impôts soient payés l'année suivante (à concurrence de 25 000 dollars), elles devaient répondre dans un délai de dix semaines à une série de questions banales concernant Block et les impôts.

Plus de 50 000 personnes s'empressèrent de s'inscrire. Ainsi armés de leur permission et de leur adresse e-mail, Yoyodyne s'est mis au travail. Deux fois par semaine pendant dix semaines, elle leur a envoyé un message sur le jeu et le nouveau service. Ayant conduit l'internaute sur le site de H&R Block à la recherche des réponses à des questions fiscales, elle a pu lui détailler les avantages de H&R Block et de son produit.

Chaque e-mail obtint en moyenne 36 % de réponses, taux étonnamment élevé pour une campagne directe, vu que la moyenne dans le publipostage est plus proche de 2 %. H&R Block a enregistré de ce fait une augmentation notable du trafic sur son site, et ce dans toutes les rubriques. Tous les courriers étaient adaptés au destinataire et donc personnalisés. Ils furent tous lus parce qu'ils contenaient à chaque fois une information précieuse qui tranchait avec le caractère général de la plupart des messages électroniques.

Mais les véritables résultats ne furent dévoilés que dans un sondage qui suivit le jeu. Yoyodyne a envoyé une seule question à choix multiples portant sur le nouveau service fiscal à trois groupes différents :

- des internautes qui ne s'étaient pas inscrits ;

- des internautes qui s'étaient inscrits au cours de cette promotion mais qui n'avaient pas répondu une seule fois ;
- des internautes inscrits et qui avaient répondu régulièrement.

Pour ceux qui ne s'étaient pas inscrits, le hasard pur aurait voulu qu'environ 20 % d'entre eux trouvent la bonne réponse, et, de fait, c'était le cas de 18 % de tous les internautes. Cela montrait au fond que, dans le grand public, on ne savait rien du service proposé. Parmi ceux qui s'étaient inscrits mais sans jouer, 34 % donnèrent une réponse juste à la question. Cela signifie que même ceux qui ne participaient pas activement au jeu lisaient néanmoins les courriers ! Autrement dit, le niveau d'apprentissage était important, même parmi les participants passifs. Enfin, 54 % de ceux qui avaient activement pris part au jeu connaissaient la bonne réponse, taux incroyable s'il en fut.

Le pouvoir de la permission avait indiscutablement compté pour beaucoup. Du fait que les messages étaient attendus, personnels et pertinents, les destinataires y avaient prêté attention.

Dans une promotion d'un type complètement différent, Yoyodyne s'attache à motiver les internautes à faire leurs achats en ligne. Le cybercommerce recèle, à mon avis, un énorme potentiel de croissance. Certains prétendent même que, sur le plan économique, il deviendra un jour la force motrice de tout le Web. Mais pour chaque Amazon, il y a des dizaines de sites qui n'ont que quelques clients. Et pour chaque client qui se procure tous ses cadeaux sur Internet, on compte des milliers de personnes qui refusent d'y acheter quoi que ce soit.

EZSpree a été conçu pour injecter l'idée de promotion dans les cyberachats. Le consommateur a tellement l'habitude des offres promotionnelles dans les magasins (Soldes géants ! Liquidation ! Deux pour le prix d'un !) qu'il s'y attend chaque fois qu'il va

faire ses courses. Pourtant, juste avant les fêtes de Noël 1997, le monde du cybercommerce était stérile, embrouillé et peu attirant.

EZSpree proposait deux avantages très importants. D'une part, un consommateur chanceux pouvait gagner le droit de dépenser jusqu'à 100 000 dollars en marchandises. D'autre part, tous les magasins participant à la promotion avaient fait l'objet d'une étude sérieuse et obtenu l'homologation d'EZSpree, ce qui renforçait considérablement le sentiment de sécurité des consommateurs novices sur le Net.

Avant de donner son accord explicite, le consommateur devait voir l'une des quatre bannières imaginées par Yoyodyne et se rendre sur le site EZSpree. Là, il indiquait son adresse e-mail et lisait les règles du jeu. Il fallait visiter dix magasins différents (sur un total de 250) pour pouvoir gagner. Chaque magasin avait la possibilité de choisir un maximum de quatre articles à présenter aux visiteurs. Si bien qu'au lieu de plonger le consommateur dans la perplexité en lui présentant des milliers de produits en vrac, les vendeurs étaient forcés de se limiter de façon drastique.

Une étude vérifiée par KPMG a montré qu'entre 10 et 44 % des participants avaient cliqué sur les « vitrines » des magasins pour entrer dans le magasin lui-même, avec une moyenne de 18 %. Rappelons, pour remettre en perspective cette performance étonnante, que le taux de retour sur les bannières est normalement inférieur à 1 %.

Cela prouve que quand ils voient une offre séduisante et pertinente, nombre de consommateurs se manifestent et affirment leur volonté de participer. En poussant ces derniers vers six vitrines différentes et, au-delà, dans les magasins eux-mêmes, Yoyodyne crée un environnement qui les prédispose à faire ce qu'on leur demande. 14 % des personnes inscrites dans la promotion ache-

tèrent effectivement quelque chose. Pour beaucoup d'entre elles, ce furent d'ailleurs les premières courses en ligne.

Les retombées de la promotion se sont avérées tout aussi importantes. Chaque semaine, les consommateurs recevaient un e-mail qui leur proposait des offres promotionnelles et qui était adapté aux besoins spécifiques de chacun d'eux. Si, par exemple, vous aviez visité de nombreux magasins de vêtements pour homme, vous receviez un message présentant des promotions dans un autre magasin de cette même catégorie. Encore mieux, tous les courriers indiquaient également le nombre de vitrines qu'il vous restait à visiter pour pourvoir briguer le grand prix.

Que vaut une clientèle faite de consommateurs motivés et pleinement consentants ? Si un site marchand gagne de l'argent à partir de chaque vente supplémentaire, quel profit y a-t-il à contacter par des messages pertinents et entièrement personnalisés le consommateur qui s'intéresse à votre magasin ?

Réponse : on ne saurait exagérer le potentiel de la publicité directe, anticipée et sans frais d'expédition. Le consommateur débordé ne demande pas mieux que de participer à ce type de dialogue – à condition que le spécialiste du marketing respecte les règles de base de la permission.

L'évaluation du programme de Permission Marketing

Mesurer pour réussir



Il faut se poser dix questions pour évaluer un programme de Permission Marketing :

1. Quel est l'appât ?
2. Combien coûte une permission supplémentaire ?
3. Quelle est l'ampleur de la permission accordée ?
4. Quel est le coût d'une augmentation de fréquence ?
5. Quel est le taux de réponse active aux communications ?
6. Comment la question de la compression se présente-t-elle ?
7. L'entreprise se sert-elle de la permission comme d'un capital ?
8. Quel parti l'entreprise tire-t-elle de la permission ?
9. Comment l'entreprise s'y prend-elle pour augmenter le niveau de permission ?
10. Quelle est la durée de vie supposée de chaque permission ?

Examinons ces questions une à une.

1. Quel est l'appât ?

Comment faire réagir le consommateur égoïste ? Chaque consommateur se voit-il proposer un avantage évident, ou existe-t-il un concours ou une promotion qui offre un avantage encore plus important à un groupe de consommateurs choisis ?

Le spécialiste du marketing ne peut se permettre ni subtilité ni vanité. Celui qui détient l'appât le plus clairement avantageux attirera toujours plus de consommateurs que la concurrence.

Le meilleur appât réunit trois caractéristiques : il est facile à décrire, il est convoité par une large part du marché cible et ne coûte pratiquement rien à lancer. Il doit être suffisamment tangible pour pouvoir convaincre le consommateur de sacrifier une part de son attention et de son intimité précieuses pour participer.

Le choix du bon appât est fondamental. Il doit par ailleurs entrer en résonance avec le produit ou le service offert. S'il y a un recoupement entre l'appât et le message final, vous avez plus de chances d'attirer et de conserver les clients qui conviennent. Dans la promotion de Yoyodyne pour AT&T visant les étudiants du supérieur, par exemple, l'appât était un voyage pour cinq personnes au bord de la mer pendant les vacances de printemps. C'était idéal pour plusieurs raisons :

- il attirait uniquement les étudiants du supérieur ;
- il jouait sur l'idée de la convivialité et de l'amitié, qui se che-
vauche bien avec le service offert par le téléphone ;
- quoique peu coûteux, il faisait miroiter un changement radical dans la mesure où peu d'étudiants ont suffisamment d'argent ou d'initiative pour organiser par eux-mêmes un tel voyage ;
- il était frappant et facile à décrire.

De toute évidence, un appât ne doit pas nécessairement être un prix. Cela peut être un coupon, de l'information sur un sujet intéressant, un spectacle ou la possibilité de s'intégrer à un groupe privilégié.

2. Combien coûte une permission supplémentaire ?

À combien revient la participation d'une personne supplémentaire ? Hors Internet, on peut calculer ce coût en divisant celui des publicités par le nombre de participants escomptés. Pour une publicité directe et en ligne, on se livre à une analyse simple des coûts de support divisés par la permission.

La permission coûte pratiquement toujours quelque chose. D'où l'importance de la rechercher et d'en établir la valeur si vous voulez optimiser votre retour sur investissement.

3. Quelle est l'ampleur de la permission accordée ?

C'est là un calcul primordial. Le prospect qui vous donne le droit de lui envoyer un catalogue ne vous donne rien d'autre. La franchise et la précision sur ce à quoi il peut s'attendre offrent le moyen le plus sûr d'éviter tout malentendu et les annulations de permission.

4. Quel est le coût d'une augmentation de fréquence ?

Autrement dit, quel est le coût de l'envoi d'un message de plus à une personne supplémentaire ? Dans le publipostage, ce chiffre peut aller de 0,3 € à 1 ou 2 € si vous envoyez des catalogues. Sur Internet, il retombe à... zéro.

À bien choisir la fréquence et le support qui conviennent à votre audience, vous optimiserez votre rendement.

5. Quel est le taux de réponse active aux communications ?

Après avoir obtenu leur permission et commencé à envoyer des messages, combien de personnes vont répondre ? Combien vont passer à l'acte sur la base des messages ? Comment utiliser une boucle de feed-back pour accroître progressivement la personnalisation et la pertinence des messages ?

Grâce à des tests, vous pouvez indubitablement multiplier ce chiffre, souvent par 2 ou même par 5.

6. Comment la question de la compression se présente-t-elle ?

Avez-vous prévu une boucle de feed-back et les moyens technologiques adéquats pour améliorer l'appât le jour où il se révélera en perte de vitesse ? Par le biais d'un suivi régulier, par exemple, American Airlines serait à même de découvrir à partir de quel moment tel client commençait à faire moins souvent appel à ses services, signe qu'il était peut-être en train de se tourner vers une autre compagnie aérienne. Cela pourrait être l'occasion de proposer des récompenses supplémentaires pour ranimer l'intérêt et l'enthousiasme de ce consommateur.

Si l'entreprise doit dépenser 100 € pour attirer un client mais seulement 5 pour le conserver grâce à une prime supplémentaire « anticompression », le choix est vite fait.

7. L'entreprise se sert-elle de la permission comme d'un capital ?

Les entreprises évaluent tous les jours leur capital, surveillant de près leurs stocks et leur trésorerie. Mais évaluez-vous votre capital-permission ? Tous les acteurs du marketing dans votre

société se doivent d'acquérir une idée précise de l'étendue et de la profondeur de la permission dont ils bénéficient.

Au fil du temps, on peut non seulement exploiter ce capital, mais aussi le faire fructifier. Dans un cas comme dans l'autre, il faut investir, mais, comme avec tous les actifs, on parvient à en calculer la rentabilité dès lors que l'on mesure l'investissement dans la durée.

8. Quel parti l'entreprise tire-t-elle de la permission ?

Une fois qu'un capital-permission a été établi, il est possible de l'exploiter à une échelle supérieure. Quand on a la permission de parler avec pertinence et personnalisation à une vaste audience, on peut en profiter pour lui communiquer d'autres messages et atteindre une hausse considérable des marges bénéficiaires. Par exemple, proposer des vêtements de la marque Orvis aux fidèles acheteurs de matériel Orvis pour la pêche, c'est utiliser intelligemment l'atout numéro un de l'entreprise : son droit de communiquer avec un fana de pêche au portefeuille bien garni.

Outre cette possibilité de générer ainsi de nouvelles ventes, le spécialiste du marketing peut essayer d'augmenter la consommation de produits existants ou de s'associer avec d'autres entreprises pour partager progressivement la permission acquise par les unes et les autres. American Airlines applique notamment cette pratique dans ses rapports avec le secteur hôtelier. Au lieu de transmettre le fichier de son programme de fidélisation à une chaîne hôtelière, la compagnie aérienne préfère la mettre en vedette dans son mailing mensuel à ses clients fidèles. Si certains de ces derniers finissent à l'hô-

tel, c'est qu'American Airlines a bien tiré parti de sa capacité à communiquer avec eux.

9. Comment l'entreprise s'y prend-elle pour augmenter le niveau de permission ?

Une fois que le modèle est installé, il revient au spécialiste du marketing de le porter à un niveau supérieur. Sans soins adaptés, la permission s'évanouira. Mais en s'attachant inlassablement à renforcer la confiance du client, on peut développer la permission et la transformer en atout chaque jour plus précieux.

Amazon est en plein dans ce processus. Au début de la relation, la permission est effectivement très mince. Le consommateur apprécie certes qu'on attire régulièrement son attention sur des livres pouvant l'intéresser, mais il n'attend pas particulièrement les messages d'Amazon.

Grâce à des promotions assorties de récompenses modestes mais amusantes, le célèbre libraire en ligne peut obtenir une participation plus active d'une partie de sa clientèle. Il fait progresser le consommateur sur l'échelle de la permission et veille à ce que ses mailings soient anticipés.

L'étape suivante consisterait à introduire la personnalisation et la pertinence. Une fois qu'Amazon sait le type de livres qui vous intéressent, vous êtes mûr pour un abonnement à un service de critiques. Ou pour un programme spécial de rabais sur un livre choisi tous les mois dans l'un de vos domaines de prédilection.

Enfin, il faudrait faire adhérer les clients à des clubs du livre et obtenir d'eux l'autorisation de choisir un livre et de le leur envoyer sous réserve d'acceptation en échange d'un rabais ou d'un autre avantage.

10. Quelle est la durée de vie supposée de chaque permission ?

La question finale porte sur la durée de vie d'une permission. Si elle est éphémère – comme c'est le cas par exemple dans un lieu touristique –, le montant que l'on accepte d'investir doit être inférieur à ce qu'il serait si la permission pouvait se prolonger.

Le spécialiste du marketing gagne quand il peut convertir un cycle de permission normalement jugé de courte durée en un cycle plus long. Exemple : des supermarchés travaillent avec l'entreprise Catalina Marketing pour transformer une visite ponctuelle dans un magasin en programme de fidélité qui peut durer des mois, voire des années. Car un supermarché qui parvient à amortir sur une période longue le coût d'acquisition d'un nouveau client peut laisser ses concurrents loin derrière.

Les questions les plus fréquemment posées

Foire aux questions sur le Permission Marketing

1. Faut-il avoir un site Web pour appliquer cette technique ?

Non. Le Permission Marketing fonctionne dans tout contexte qui se prête au dialogue avec le consommateur : à l'aéroport, par publicité directe, par téléphone ou en ligne. Qui plus est, on peut injecter une dose de permission dans toute campagne de marketing, quel qu'en soit le support.

Par exemple, tout spot à la télévision devrait comporter un numéro vert ou une adresse e-mail pour permettre aux consommateurs curieux d'obtenir des renseignements supplémentaires.

Il y a quelques semaines, dans l'aérogare de Cincinnati, j'ai participé à une très bonne opération de Permission Marketing organisée par la société Skytel.

Skytel vend et commercialise des « pagers » et le défi consiste pour cette entreprise à en mettre un entre les mains de gens comme moi, ceux qui en auraient peut-être bien besoin mais que l'on n'a jamais su persuader de l'utilité d'une telle dépense.

Plutôt que de lancer une coûteuse campagne de publicité qui n'a pas la moindre chance de capter mon attention – sans parler de mon argent –, Skytel a décidé de louer un kiosque dans l'aé-

rogare. Animé par une jeune femme sympathique et souriante, le kiosque de cette entreprise est parvenu, malgré l'encombrement du marché, à m'attirer. J'avais quelques minutes avant de prendre mon avion, j'étais là et l'offre de Skytel paraissait intéressante : un pager gratuit pour un mois. J'ai donc accepté d'accorder une minute de mon temps à la représentante.

Elle a profité de cette permission ponctuelle pour me vanter les mérites de son produit le plus brièvement possible. L'offre était à la fois pertinente et tout ce qu'il y a de simple : je pouvais me servir d'un pager pendant un mois, sans que cela m'engage à quoi que ce soit. Si le produit ne me convenait pas, je n'avais qu'à le renvoyer dans l'enveloppe fournie (port payé !). Le pager était prêt à l'emploi, son mode d'utilisation était simple et je ne risquais rien. Je suis donc passé au niveau suivant de permission.

Aujourd'hui, ce pager gratuit est à moi. La représentante m'a fait parvenir une lettre de suivi (que j'ai lue, puisque j'ai personnellement rencontré l'expéditeur), et m'a passé un coup de téléphone pour vérifier que l'appareil fonctionne bien.

On ne pourrait guère imaginer meilleur exemple du Permission Marketing. Si les gens de chez Skytel sont aussi intelligents que je le crois, ils affineront progressivement leurs messages de manière à les rendre de plus en plus ciblés, pertinents, personnalisés. Et si jamais je donne l'impression de rester à la traîne, ils investiront très certainement dans des promotions susceptibles de me convaincre de l'avantage que j'ai à poursuivre la relation. Peuvent-ils en profiter pour gagner encore plus d'argent ? Bien sûr. Ils ont la possibilité de me vendre un téléphone mobile, une station de travail transportable, bref, toute une gamme de services qui correspondent au niveau de permission accordé.

2. Le Permission Marketing ne se limite-t-il pas au marché des particuliers ?

Loin de là. Il s'applique avec au moins autant de réussite aux relations *business-to-business*. Le vrai défi réside, dans ce cas, dans le coût exorbitant de la prise de contact avec les prospects. Car contrairement à ce qui se passe dans le marketing de masse, où l'on parvient facilement à toucher des millions de personnes, il ne suffit pas d'avoir un budget de taille respectable pour se faire remarquer par le directeur du service informatique de l'une des cinq cents plus grosses entreprises du pays.

Ce n'est pas de l'aspect « interruption » dont on parle ici : vous serez toujours obligé, et capable, de trouver le moyen d'attirer une première fois l'attention de vos cibles. Mais, dès que vous aurez atteint cet objectif (surtout s'il s'agit d'un prospect qualifié), ne lâchez surtout pas prise !

La question que nous posent le plus souvent les responsables du marketing « B2B » est la suivante : comment votre méthode peut-elle nous aider à toucher des prospects qualifiés avec lesquels nous n'avons pas encore entamé de dialogue ? Malheureusement, il n'existe pas de recette miracle. Les outils de la fréquence qui fondent l'efficacité du Permission Marketing ne vous dispenseront jamais d'un travail d'interruption. Vous ne couperez pas à cette expérience gênante et onéreuse qui consiste à chercher à aborder un inconnu. Le tout, c'est de prévoir le budget nécessaire à cet effort, puis, au fil du temps, d'en tirer le maximum.

Par exemple, louer un stand sur un salon professionnel coûte relativement cher. Mais combien d'entreprises se donnent la peine de mettre en place des programmes d'attention et de fidélisation qui profitent réellement des informations recueillies en pareille occasion ? Il m'est très souvent arrivé de passer mon

badge devant le lecteur de cartes de l'une ou l'autre exposition, mais cela a rarement conduit à la moindre relance, sans parler d'un véritable travail de suivi.

Un jour, j'ai écrit une lettre à un fabricant d'équipements industriels et sportifs, notamment des tableaux d'affichage de scores, pour demander des renseignements détaillés sur l'un de ses produits. Le résultat ? Dans l'idéal, j'aurais été inscrit à un programme de Permission Marketing comportant une série de messages transmis au fil du temps. Investissement conçu pour transformer l'inconnu que j'étais en ami, puis en client.

Au lieu de quoi ce fabricant se borna à m'envoyer une brochure. Pas l'ombre d'une relance, alors qu'il y avait en perspective une transaction de 10 000 dollars. Certaines entreprises particulièrement dynamiques auraient délégué un commercial, même débutant, afin de mieux cerner le sérieux de ma demande. Mais dans la plupart des cas, ce travail préalable de marketing structuré et vérifiable fait défaut.

Le Permission Marketing devrait être la pierre angulaire de toute campagne *business-to-business* où un bénéfice important par client est en jeu. Vu le mal que l'on a à constituer un fichier de prospects classés selon le degré d'intérêt manifesté, ne pas en profiter est tout simplement impardonnable.

3. Dans quelles circonstances (et de quelle façon) convient-il d'utiliser Internet ?

Nombre d'entreprises se mettent sur la Toile pour des raisons qui n'ont rien à voir avec la conquête de nouveaux clients. Le cybercommerce peut en effet déboucher sur des réductions de coût considérables, comme c'est le cas lorsque l'on confie aux consommateurs des tâches normalement assumées par le person-

nel de l'entreprise. Autre utilisation intéressante d'Internet : la publication d'informations destinées aux collaborateurs extérieurs, aux partenaires et aux clients déjà acquis. Federal Express en tire notamment des avantages non négligeables, puisque le fait de permettre à tous les clients d'accéder instantanément à sa base de données pour vérifier l'état d'avancement des commandes se traduit non seulement par des économies et des gains de temps, mais aussi par une meilleure fidélisation. Une grande compagnie d'assurances avec laquelle je travaille a décidé d'investir plus de 20 millions de dollars dans la création d'un site Web capable d'atteindre ce double objectif : réduction des coûts et du taux d'attrition de la clientèle.

Quel est le piège dans lequel tombent la plupart des entreprises ? Elles se dotent d'un site qui s'adresse surtout à leurs clients existants – et donc motivés – en supposant qu'ils parviendront sans difficulté à le transformer en outil d'acquisition de nouveaux clients.

Il suffit, pour s'en convaincre, d'aller sur le site de Microsoft et de consulter la page d'accueil : c'est la catastrophe ! (Espérons que, quand vous y arriverez, les responsables de Microsoft auront déjà lu ce livre et entrepris des améliorations.) Pour commencer, elle présente des informations sur un éventail étonnamment large de produits destinés à une gamme étendue d'utilisateurs. Je clique dessus aujourd'hui, et que vois-je ? L'offre d'une mise à jour gratuite du logiciel de navigation que l'entreprise propose au marché non professionnel, l'annonce d'une initiative visant tous les informaticiens de la maison et cinq ou six autres bribes d'information. Quelle est l'audience cible ? Cette collection hétéroclite d'éléments ne risque-t-elle pas de faire fuir la plupart des internautes ? En outre, combien de ceux qui ne sont pas clients de Microsoft prendront le temps de creu-

ser jusqu'au dixième niveau du site où se trouvent les renseignements dont ils ont réellement besoin ?

Il existe pourtant une toute autre solution qui tire bien mieux parti des potentialités du Web en tant qu'outil de marketing. Vous commencez par créer deux sites, l'un pour les clients acquis et l'autre pour les prospects. Il conviendrait de donner au premier des deux un nom un peu moins évident, du style `www.microsoftinfo.com`. Car le client déjà convaincu apprendra facilement l'adresse Internet de l'entreprise qu'il a choisie.

Le second site est la porte d'accès à votre message commercial. Quelles que soient les raisons qui ont poussé votre société à mettre en place un site destiné aux clients acquis, vous devez faire appel au Permission Marketing d'un bout à l'autre de votre site destiné aux prospects. Cela permet d'améliorer radicalement l'efficacité de votre campagne sur le Web, et cela presque gratuitement. Ce site a une seule et unique finalité : obtenir le feu vert pour un travail de relance. Il devrait se limiter à quelques pages et viser exclusivement à inciter le client :

- à vous préciser le type d'information dont il a besoin ou les problèmes qu'il doit résoudre ;
- à vous autoriser à lui envoyer des courriers électroniques de relance.

Une fois cette permission accordée, vous avez déjà fait la moitié du chemin menant à la première transaction. Pourquoi ? Parce que vous pouvez désormais utiliser le marketing-formation pour renseigner le prospect sur votre offre, et l'interactivité pour mieux le connaître. Cela vous permet de transmettre des messages qui sont tout à la fois attendus, personnalisés et pertinents.

Dès lors que vous avez mis en place votre site pour prospects, il faut y attirer du monde. L'équation est relativement simple : x visiteurs sur cent vous donneront leur permission ; chacun d'eux générera pour y €uros de chiffre d'affaires. L'ennui, c'est qu'Internet se révèle un très mauvais outil du point de vue de la portée des campagnes. Mieux vaut donc ne pas limiter votre effort d'acquisition de nouveaux clients à votre seule activité en ligne, sauf si votre produit lui-même tourne autour d'Internet.

Vous obtiendrez de meilleurs résultats en cherchant tout d'abord à obtenir la permission sur les supports dans lesquels vous avez déjà investis, puis en vous servant de cette permission pour envoyer des courriers électroniques bien adaptés à chaque prospect. Vous gagnerez ainsi sur les deux tableaux : vous bénéficierez de l'audience énorme à laquelle les mass-médias donnent accès et vous la renforcerez grâce à la fréquence que permet le Web.

Imaginons un constructeur automobile qui fait déjà de la publicité à la télévision. Sans dépense supplémentaire, il pourrait modifier ses spots en incitant le consommateur intéressé à le contacter sur son site, qu'il l'attire avec la promesse d'une prime, d'une remise ou de renseignements détaillés.

Si un grand constructeur comme Ford prenait cette orientation, recueillerait-il 2 millions d'autorisations ? Bien sûr ! Et chacun des 2 millions de dialogues qui en découleraient aurait forcément pour conséquence d'améliorer l'image de marque de l'entreprise. En outre, bon nombre de ces échanges apporteraient des informations relativement personnelles sur les prospects, ce qui permettrait à Ford de les rendre de plus en plus pertinents. Et de les transformer en visites chez le concessionnaire.

Le coût marginal d'une telle campagne est voisin de zéro. Le constructeur achète déjà du temps d'antenne, et les coûts du fonctionnement en ligne sont tous fixes. Il n'y a donc que des avan-

tages. Le grand défi à relever n'est pas affaire d'argent, mais d'organisation : comment faire collaborer dans un effort ciblé et programmé les chaînes de télévision, les agences de publicité, les nouveaux supports, le service du marketing et les concessionnaires ? Cela explique en partie la supériorité apparente des petites entreprises dans l'application de ces techniques. En raison de leur agilité, elles s'adaptent plus rapidement que les grands groupes aux nouveautés les plus prometteuses.

Mais l'organisation d'une simple tombola est-elle vraiment le moyen adapté pour attirer une clientèle de médecins, d'avocats ou de cadres supérieurs ?

Peut-être. Pourtant, le Permission Marketing ne repose pas essentiellement sur des jeux ou des loteries. Il incite avant tout à aborder les interactions avec les prospects du point de vue pragmatique du marketing direct en privilégiant la pertinence, l'anticipation et la personnalisation. Que faire si les médecins répertoriés dans votre fichier de prospects ne se laissent pas séduire par la perspective d'un voyage intercontinental ? Ils seraient peut-être intéressés par des informations sur les derniers médicaments sortis ou l'actualité sportive.

L'expérience d'une société pharmaceutique du Massachusetts devrait permettre d'illustrer notre propos. Une fois que l'on a obtenu l'homologation d'un nouveau médicament, le plus gros problème est de convaincre le corps médical de le prescrire. Pour le résoudre, les entreprises du secteur expédient des centaines, voire des milliers de représentants à la rencontre des médecins de tout le pays. S'il s'agit d'un médicament particulièrement important, le représentant n'en proposera pas d'autres. Quand on songe que ce dernier gagne près de 140 000 dollars par an, hors primes et commissions, on commence à comprendre que c'est un effort extraordinairement coûteux.

Les groupes pharmaceutiques ont besoin de ces commerciaux, car des visites répétées débouchent peu à peu sur l'amorce d'une certaine permission. Le médecin finit par faire confiance à son interlocuteur et par attendre avec impatience les informations qu'il apportera.

Cette entreprise du Massachusetts décida, pour sa part, d'utiliser le courrier électronique comme amplificateur du bouche à oreille pour assurer l'adoption de ses produits. Le PDG lui-même entretient des contacts réguliers, par téléphone et par e-mail, avec plusieurs des spécialistes les plus importants du domaine en question, le plus souvent des chercheurs qui peuvent influencer des centaines ou des milliers d'autres médecins. En l'occurrence, un neurochirurgien lui avait demandé de lui fournir les données dont disposait la FDA (office du contrôle pharmaceutique et alimentaire aux États-Unis) sur l'un des nouveaux médicaments proposés. Au terme d'une longue campagne d'extension du champ de la permission, il avait acquis une grande confiance dans le président de l'entreprise, qui la lui rendait bien. Celui-ci lui envoya donc par courrier électronique l'exposé destiné à la FDA, et ce le jour même où il le présentait à cet organisme. Le chirurgien en était ravi. Grâce à cet effort de marketing ciblé, il projeta six des transparents que contenait cet exposé à 3 000 de ses confrères au cours du congrès le plus important consacré à la neurochirurgie aux États-Unis.

Peu importe l'appât dès lors qu'il convient au public cible et qu'il renforce l'attention et la réceptivité. L'appartenance aux professions libérales n'a jamais privé quelqu'un de son égoïsme ! D'ailleurs, vous auriez tout intérêt à mettre une affichette sur le mur de votre bureau pour vous rappeler ce principe fondamental. Si vos campagnes dirigées vers les professionnels n'en tiennent pas compte, ces derniers ne prendront pas sur leur emploi du temps pour vous répondre.

4. Le Permission Marketing peut-il améliorer notre image de marque ?

Au fond, qu'est-ce que l'image de marque ? C'est ni plus ni moins que l'indicateur de l'accès que vous avez aux consommateurs. Si je fais confiance au savon Ivory, je serais plus enclin à essayer – une première fois – un shampoing proposé par le même fabricant qu'un produit équivalent d'un concurrent inconnu. Dès lors que vous bénéficiez de la permission poussée et durable de prospects bien choisis, la marque devient un facteur certes utile, mais finalement secondaire dans la prise de décisions. Elle compte beaucoup moins en tout cas que l'accès que vous avez gagné et votre capacité de personnalisation.

Regardons un instant les plus importantes compagnies d'assurance. Elles possèdent un atout à la mesure de leur gigantisme : les relations directes que leurs milliers de courtiers entretiennent avec des millions de clients, acquis ou potentiels. Tout le reste de leur activité n'a rien d'exceptionnel, alors que cette permission personnelle est d'une valeur inestimable. Très souvent, d'ailleurs, elle va de pair avec une image de marque. Le courtier tire une crédibilité accrue de cette image, en même temps qu'il la renforce grâce à la qualité de son travail.

Le Permission Marketing risque toutefois de paraître démesuré dans le cas de bon nombre de produits fortement dépendants de leur seule image de marque. Je ne pense pas, par exemple, que même la meilleure campagne de Permission Marketing bâtie sur une information récurrente au consommateur puisse vraiment aider Evian à augmenter son chiffre d'affaires tant que cette entreprise ne se lance pas sur le marché professionnel de la fourniture d'eau par abonnement.

Les entreprises qui fournissent des produits à faible prix unitaire et qui ne bénéficieraient pas nécessairement de l'instaura-

tion de relations durables avec leurs clients feraient donc mieux de continuer à se concentrer sur l'Interruption Marketing comme moyen de développer leur marque. Plutôt que de se disperser dans le marketing direct, elles devraient s'appliquer à acheter tout le temps d'antenne que les gros budgets publicitaires sont en train de délaissier.

Autre élément à prendre en compte : la quasi-totalité des sommes consacrées à développer l'image de marque sont gaspillées. Considérons les chiffres clés pour un magazine à grand tirage comme *Time*, *Newsweek* ou *People* :

- coût d'une annonce pleine page en couleur : 50 000 dollars ;
- diffusion : 3 millions ;
- nombre de minutes consacrées par le lecteur moyen à la lecture d'un numéro : 22 ;
- nombre de publicités par numéro : 80.

Cela signifie que, même s'il n'y avait pas du tout d'articles, chaque annonce n'attirerait en moyenne que seize secondes d'attention. Or, on sait que la plupart des lecteurs lisent les articles et pas les annonces.

Combien d'entre eux se souviennent, après avoir reposé le magazine, d'avoir vu votre publicité ? Je n'en sais pas plus que vous, mais, à vue de nez, je dirais 8 %.

Et combien dans cette dernière catégorie ont retenu le message de votre annonce ? 30 %.

Votre publicité a donc eu un impact sur 72 000 personnes.

Conclusion : il vous coûte environ 0,70 dollar pour toucher chaque consommateur potentiel.

Le Permission Marketing ne peut vous attirer cette première audience d'inconnus plus vite ou plus économiquement que la

publicité classique. Mais, une fois ce stade atteint, il permet d'envoyer à un prix infiniment plus faible des messages ciblés et propices au développement de la permission. Que se passerait-il si cet impact obtenu pour 0,70 dollar ne s'éteignait pas au bout d'une seule annonce, mais se prolongeait au contraire pendant des semaines ou des mois ?

5. Qu'est-ce qui distingue le Permission Marketing de notre démarche actuelle ?

C'est l'Interruption Marketing qui domine le métier. Ses praticiens sont des chasseurs, alors que les adeptes du Permission Marketing sont des cultivateurs.

La chasse aux nouveaux clients se résume à charger votre fusil et à tirer jusqu'à ce que vous touchiez du gibier. Et même si vous prenez un jour, une semaine ou un mois de vacances, vous ne mettrez pas longtemps à retrouver votre niveau de succès habituel.

Pour cultiver de nouveaux clients, il faut biner, planter, arroser, récolter. Infiniment plus prévisible que la chasse, la culture n'en demande pas moins des efforts réguliers et réfléchis : un mois de repos risque de vous coûter toute votre récolte. En revanche, elle a un caractère éminemment évolutif : avec un peu d'expérience, vous pouvez planter sur une plus grande échelle et obtenir des récoltes encore plus abondantes.

6. Pourquoi ne pas vendre les données recueillies ? Mon entreprise le fait depuis des années dans le cadre du marketing direct, et cela constitue un important gisement de profits pour nous.

Évidemment, rien ne vous empêche de louer vos fichiers. Le seul inconvénient, c'est que, par cet acte même, vous dévalorisez

aussitôt la permission que l'on vous a accordée. La vraie permission naît d'une relation exclusive avec un individu, relation qui l'encourage à vous faire confiance et à vous communiquer de plus en plus de renseignements personnels en échange de messages ciblés et pertinents qui lui permettent de gagner du temps et de l'argent.

Mais la transmission de cette information à un tiers ne tarde pas à produire deux conséquences fâcheuses :

- l'action du tiers a pour effet de doubler (au bas mot) l'encombrement du marché, sabotant ainsi la relation privilégiée que vous avez si patiemment construite ;
- le client subit une trahison de sa confiance qui, dans la plupart des cas, le dégoûte de l'un et de l'autre vendeur.

Les trois scénarios qui suivent illustrent bien ce problème. Essayez, en les lisant, d'imaginer comment vous réagiriez si vous en étiez la victime.

1. Votre avocat vend des données sur l'entreprise que vous dirigez à une société spécialisée dans les services financiers. Soudain au courant de vos charges salariales, de votre trésorerie et des crises que vous aurez à affronter, cette société prend contact avec vous pour vous proposer un prêt.
2. Un magazine important achète des données au club du livre dont vous êtes adhérent. Concluant de cette information sur vos habitudes de lecture que leur publication pourrait vous plaire, les spécialistes du marketing vous envoient des courriers vous incitant à prendre un abonnement.

3. Vous participez à une loterie en ligne pour laquelle vous utilisez votre adresse e-mail personnelle, que l'entreprise l'ayant organisée s'empresse de vendre à des centaines d'autres firmes. Du coup, vous commencez à recevoir tant de messages publicitaires que vous êtes contraint de changer d'adresse (et, bien sûr, de signaler ce changement à tous vos amis et contacts professionnels).

Que s'est-il passé dans les trois cas ? On vous a ôté tout motif pour continuer à accorder votre permission à celui qui a vendu vos coordonnées ; la saturation du marché s'est aggravée ; le spécialiste du marketing s'est desservi en privilégiant des gains immédiats et modestes au lieu de récolter les bénéfices à long terme que votre permission aurait rapportés.

Il existe cependant une exception à cette règle : dès lors que vous récompensez le consommateur en échange d'un engagement explicite à participer, vous êtes parfaitement fondé à transmettre son nom à d'autres. Yoyodyne a justement un fichier de ce type qui donne au consommateur l'occasion de nous indiquer ses centres d'intérêt pour que cette entreprise puisse louer ses fichiers aux publicitaires désireux de vous contacter par courrier électronique.

Le consommateur en tire un double avantage : des occasions supplémentaires de gagner des prix et des renseignements sur des sujets correspondant à son profil. Environ 38 % des personnes interrogées acceptent effectivement l'offre de Yoyodyne et exercent l'option proposée. Mais cette formule se distingue nettement d'une campagne à option négative, où les données sur le consommateur sont louées et exploitées aussi longtemps que celui-ci ne se retire pas formellement du programme. L'option négative est fondamentalement une imposture : elle dépossède le consommateur mais ne fournit au vendeur qu'un atout bien mince.

En un mot, l'option normale dépend de la volonté de participation explicitement exprimée par le consommateur, alors que, dans le cas de l'option négative, c'est le vendeur qui choisit à sa place, le consommateur étant obligé, pour avoir la paix, de signaler son désir de ne plus recevoir de messages. Tous ces publipostages sauvages dont déborde votre boîte aux lettres relèvent de l'option négative. Vous pouvez y mettre fin en écrivant à l'Association du marketing direct, mais en attendant, le courrier continue d'affluer.

Une option négative n'offre que des avantages médiocres : puisque personne ne l'a sollicitée, elle ne comporte aucun élément d'anticipation et se révèle le plus souvent peu adaptée au profil du destinataire. La perte d'efficacité est patente.

Les praticiens du Permission Marketing se concentrent sur la construction de relations suivies qui donnent un large pouvoir au client. Car ils se rendent compte d'avoir là la base d'une rentabilité durable et énorme.

7. Quelle redistribution du pouvoir se produit lorsque le Permission Marketing gagne du terrain ?

« Changement de paradigme » : voilà le slogan en tête du hit-parade de ces dernières années. Mais, par-delà cet effet de mode, le fait est que le monde subit à l'heure actuelle des transformations profondes. Sur l'horizon qui se dessine, il ne restera vraisemblablement que deux catégories d'entreprises : les avant-gardistes et les défuntes.

Sur tous les marchés et face à tous les publics, trois facteurs ne font pas le moindre doute :

- la permission est un atout formidable et exploitable à grande échelle ;

- à mesure que s'aggrave l'encombrement du marché, la permission prend de la valeur et s'avère de plus en plus difficile à obtenir ;
- sur quelque segment de marché que ce soit, seul un nombre restreint d'entreprises obtiendra cette permission.

Si l'on regarde de plus près le secteur de la librairie en ligne, on s'aperçoit qu'Amazon, Barnes & Noble et Bertelsmann sont tous engagés dans une course de vitesse où l'atout maître est la permission. Chacune de ces sociétés accepte de perdre de l'argent sur chaque nouveau client, faisant le pari que cela lui permettra à long terme de construire la clientèle consentante la plus vaste et la plus rentable.

1. Dans ce secteur d'activité, l'intermédiaire qui acquiert une part conséquente de permission sera en mesure de vendre beaucoup de titres, de renforcer sa position vis-à-vis de ses fournisseurs et, en fin de compte, de priver ces derniers de leur raison d'être en éditant directement des livres en collaboration avec les auteurs.
2. Il n'y a plus de fruits faciles à cueillir sur l'arbre de l'édition. Les consommateurs les plus susceptibles d'acheter des livres en ligne se sont d'ores et déjà inscrits auprès de l'un ou l'autre service, ce qui augmente le coût d'acquisition des nouveaux clients.
3. À partir du moment où le lecteur a donné sa permission à un fournisseur, il n'éprouve guère le besoin ou le désir de s'adresser à un autre. Une fois qu'il a pu résoudre son problème d'approvisionnement en livres avec l'aide d'Amazon, il a les mains libres pour s'attaquer à d'autres ques-

tions. Il ne faut donc pas s'attendre qu'il consacre beaucoup de temps à chercher un meilleur fournisseur.

On le voit : la bataille s'annonce rude. Dans tous les secteurs d'activité, depuis les produits financiers jusqu'à la grande distribution alimentaire, seule une poignée d'entreprises remporteront l'autorisation de vendre à une masse de clients au profil bien enregistré. Et à ce stade, ces entreprises – véritables filtres – commenceront à exercer un pouvoir redoutable.

Ces privilégiés traiteront de plus en plus leurs fournisseurs en fabricants de produits courants et à faible valeur ajoutée (ce qu'ils sont d'ailleurs à maints égards). Comme tous ceux qui se trouvent dans ce cas, ces fournisseurs seront obligés de rogner sur leurs prix (et leurs marges bénéficiaires) pour rester dans la course.

Wal-Mart a déjà mis en œuvre cette politique dans le domaine de la lessive. Son rôle de distributeur de plus de 25 % des détergents commercialisés aux États-Unis l'a investi d'un pouvoir colossal. Puisque le consommateur lui a accordé sa permission ponctuelle de lui vendre ce type de produits, c'est à Wal-Mart que revient le choix de la marque. Son terrible ascendant sur Procter & Gamble se renforce de jour en jour.

On ne saurait sous-estimer le sens de cette évolution. Des entreprises peu accoutumées à servir de dernier sas entre le produit et le consommateur doivent réfléchir longuement pour déterminer si elles veulent vraiment jouer ce rôle de filtre au lieu de nouer des relations directes fondées sur la permission. Des sociétés comme Procter & Gamble ou Estée Lauder sont actuellement agitées par de vastes débats internes sur ce conflit de canaux.

Tout se résume à cette question simple : vaut-il mieux continuer à passer par ses distributeurs habituels ou chercher à les contourner en s'adressant directement au consommateur ?

Que vous manquiez l'occasion de construire des relations fondées sur la permission et votre entreprise risque d'être ravalée au rang de fournisseur de biens à faible valeur ajoutée. Cependant, vous pouvez encore y trouver votre compte à condition de reconnaître le pouvoir futur des « bénéficiaires de permission », même si vous renoncez à briguer ce titre. Il suffit dans ce cas de prendre les devants : vous positionnerez votre entreprise comme fournisseur des bénéficiaires de permission, vous la rendrez très attractive à leurs yeux et vous les entraînerez dans un partenariat durable qui vous dotera du blindage requis pour avancer en toute sécurité.

Si, en revanche, vous décidez de vous placer sur le terrain des relations directes, vous devrez affronter le courroux des intermédiaires avec lesquels vous travaillez normalement. Constituer et entretenir une clientèle consentante sera une opération à la fois coûteuse et risquée. Mais si vous réussissez, vous aurez en main un atout capable de faire face aux exigences des entreprises filtres. Vous pourrez pratiquer des prix corrects tout en améliorant vos marges.

Quelle est la pire solution ? Celle qui consiste à panacher les deux stratégies (et qui est la plus logique pour les sociétés bien établies). À force de vouloir servir deux maîtres à la fois, on se condamne à la médiocrité. On ne compte plus les entreprises qui ont lamentablement échoué dans leur tentative pour construire des relations directes avec les consommateurs tout en s'escrimant à ne pas fâcher le détaillant-filtre qui avait déjà mis en place ce type de relations.

Par exemple, les constructeurs d'ordinateurs font traditionnellement appel à des revendeurs indépendants, que ce soit pour les clients professionnels ou pour la vente aux particuliers. Pas question de téléphoner à IBM ou à Digital Equipment pour se procu-

rer un portable ! Le conflit de canaux qui pourrait éclater si l'un de ces fabricants se mettait à commercialiser directement son matériel n'est pas à prendre à la légère. Les revendeurs dont dépendait jusque-là le constructeur risquent de le désertar au profit d'un de ses concurrents, provoquant un chaos indescriptible sur le marché.

C'est bien la peur de s'aliéner ses distributeurs établis qui empêche Compaq de progresser dans sa campagne de Permission Marketing. En revanche, Dell n'a pas du tout de canal de distribution, et c'est ce qui lui permet d'enfoncer Compaq. Il y a quelques années, Dell consacra des millions de dollars à un vain mariage des deux stratégies : ses dirigeants pensaient pouvoir tirer parti des relations directes avec la clientèle pour les transformer en relations de distribution. À la suite de cette tentative avortée, ils eurent l'intelligence de se recentrer exclusivement sur l'utilisateur final.

Dès qu'un consommateur devient client de Dell, il lui donne la permission de rester en contact. Le constructeur connaît son nom, son numéro de téléphone et ses préférences. Chez Compaq, on n'a pas la moindre idée de l'identité des clients. Si les gens de chez Dell exploitent judicieusement la permission accordée, ils devraient pouvoir transformer ces consommateurs en clients à vie. Clients que Compaq n'aurait aucune chance de détourner.

Le scénario semble assez clair en ce qui concerne le secteur informatique. Mais dans l'habillement (Levi's a commencé à vendre directement ses jeans), la parfumerie, le café ou de nombreux produits que l'on a l'habitude d'acheter chez un intermédiaire ? Les producteurs de tous ces secteurs se trouvent face au même choix difficile : faut-il rester un simple fabricant, dans un rapport de dépendance envers le distributeur, ou sauter le pas pour se transformer en entreprise-filte ?

Mais attention : n'est pas filtre qui veut. American Airlines peut éventuellement se passer des agences de voyages, mais ce n'est sûrement pas le cas de SAS ou de Philippine Airways. Ces transporteurs devront plutôt viser à devenir les fournisseurs principaux des « agrégateurs » qui, eux, s'affirmeront comme les filtres de la permission. Seront-ils de ce fait contraints de laisser filer leurs marges afin de conserver leur part du marché ? Indubitablement.

8. Si le Permission Marketing a une telle efficacité, comment se fait-il que l'Interruption Marketing à la télévision continue de dominer le paysage publicitaire ?

La réponse tient en peu de mots : la force de l'habitude. On n'a jamais vu de publicitaire renvoyé pour avoir passé un spot à la télé, et le poids de l'inertie dans ce domaine est écrasant. Des services entiers d'entreprises, de puissantes agences de publicité et toute une infrastructure de production et de supports survivent aujourd'hui grâce aux sommes prodigieuses qu'absorbe cette activité.

On comprend mieux l'absurdité de ce système lorsqu'on considère l'histoire du Gardenburger, sorte de hamburger végétal (que, personnellement, je trouve formidable). Sous-produit d'un restaurant qui avait fait faillite, il a réussi à se faire adopter dans un certain nombre de supermarchés et de cafés aux États-Unis.

Le problème que devaient affronter les producteurs du Gardenburger, c'était que la plupart des habitants du pays n'y avaient encore jamais goûté. Leur solution ? La publicité à la télévision. Plus précisément, l'entreprise est entrée en Bourse afin de financer une campagne nationale de spots. Plutôt que d'utiliser le marketing individuel pour constituer son audience en se concentrant, par exemple, sur la fréquence et des créneaux pointus (comme la

chaîne de télévision spécialisée dans la nourriture), elle misa pratiquement tout sur l'impact d'une seule soirée de couverture médiatique. Elle acheta deux spots diffusés pendant l'épisode final de *Seinfeld*, soirée aux tarifs publicitaires les plus exagérés de l'histoire et vitrine des annonceurs au porte-monnaie le mieux garni.

Les stratégies du Gardenburger ont porté la logique de la publicité télévisée au paroxysme. Convaincus que deux spots de trente-deux secondes suffiraient à capter l'attention du consommateur, à gagner sa confiance et à l'inciter à essayer leur produit, ils ont mis en jeu une grosse partie de leur capital. Selon le *Wall Street Journal*, cette campagne eut pour principal effet de renforcer la position des plus gros concurrents de l'entreprise. Une fois qu'elle eut réussi à rendre cette catégorie de produits alléchante, le consommateur s'est tourné vers les offres les plus accessibles.

Peu importe, dans ce cas, que l'entreprise soit rentrée ou non dans ses frais. Car le point essentiel à saisir, c'est que la même dépense aurait permis d'obtenir des résultats largement supérieurs si la campagne avait privilégié la permission. Malheureusement, le mirage irrésistible de l'audience instantanée avait troublé la vue des publicitaires.

On constate que ceux qui mesurent réellement le rendement de la publicité – des spécialistes du marketing direct comme les clubs du disque – ne passent jamais de spots sur les grandes chaînes de télévision. Et pour cause : ce n'est pas rentable.

La publicité télévisée à grand budget présente-t-elle néanmoins un intérêt pour certaines marques ? Indiscutablement. Les marques qui font appel à un certain mode de vie et qui ont une histoire moins compliquée à raconter – bière, boissons fraîches, piles – peuvent grandement bénéficier de l'instauration d'une forte association affective. Mais pour la plupart des entreprises,

un tel investissement ne se justifie que s'il y a par ailleurs la perspective d'empocher une part non négligeable des recettes.

9. Quelle est l'importance des tests ?

Les mass-médias tirent leur force de leur capacité à toucher le grand public à peu de frais. Le Permission Marketing ne peut lui faire concurrence dans ce domaine. En revanche, il permet de tester : absolument tout, et tous les jours. D'élaborer des centaines d'essais qui ne demandent ni talent ni génie, mais seulement de la persévérance.

On ne saurait trop insister sur ce point. On peut doubler ou tripler l'efficacité d'une campagne fondée sur la permission dès lors que l'on en soumet tous les éléments à des évaluations rigoureuses. En raison du caractère individuel et privé de la plupart des communications de ce type, on peut en transmettre une centaine à la fois, alors qu'un praticien du marketing de masse n'oserait pas le faire, de peur de semer la zizanie sur le marché.

L'évaluation est affaire de discipline. On a du mal à s'y mettre, mais, une fois que tout est en place, les tests sont assez faciles à réaliser. Nul besoin de supporter des réunions interminables avant de dégager la solution miracle : on n'a qu'à lancer tous les tests proposés !

Il convient de tester tout ce que l'on peut imaginer : durée, prix, voix, graphisme, systèmes de récompense, compression, profils démographiques. Si, par ailleurs, le support utilisé permet d'obtenir une grande fréquence à faible coût, il faut étendre le champ des tests au point d'y intégrer même les critères les plus saugrenus. Pourquoi ne pas évaluer l'impact des histoires drôles, des soldes avec remise de 80 %, des provocations du style « Achetez notre produit ou nous tuerons ce chien... » ? Cette

méthode est faite pour être testée, et les tests donnent les meilleurs résultats quand on agit sans *a priori*.

10. Que faire de notre site Web déjà en place ?

Je n'irai pas jusqu'à vous conseiller de le fermer définitivement, mais il est quand même temps de le transformer radicalement. En outre, il faudrait cesser de consacrer autant de temps et d'argent à des efforts pour lui donner une allure branchée et magique.

Votre site destiné aux nouveaux prospects doit être petit, simple et rapide. Son but : inciter ces derniers à communiquer leur adresse e-mail en leur offrant des avantages en contrepartie. Une fois que vous avez recueilli cette information, prenez-en soin pour faire évoluer vos clients potentiels. Cherchez à mieux les connaître. Aiguillez certains d'entre eux vers des pages précises de votre site déjà existant en leur donnant un motif valable pour y aller.

Une entreprise avec laquelle travaille Yoyodyne et qui est spécialisée dans le *business-to-business* envisage actuellement de recruter cinquante collaborateurs ayant pour seule mission de répondre au courrier électronique qui arrive sur son site Web. Pourquoi ? Parce que cette façon de soigner les prospects s'avère sensiblement moins onéreuse que toute autre technique de vente examinée.

Il est très instructif à cet égard de visiter www.ge.com, site de General Electric qui a dû coûter une fortune à créer : c'est peut-être l'exemple le plus flagrant de la grosse entreprise qui met en place une cellule Internet puis qui s'empresse de jeter son argent par les fenêtres. Qu'est-ce qui permet de croire en effet que le consommateur sera suffisamment motivé pour des-

cendre cinq ou dix niveaux sur un site Web pour trouver le numéro vert du service de cette entreprise qui s'occupe de la révision des taux d'emprunt hypothécaire ? Ou que les centrales nucléaires et les réfrigérateurs méritent de figurer sur la même page d'accueil ?

Qui plus est, rien n'oblige à fonctionner ainsi. Il suffit au contraire de dire au consommateur : indiquez-nous vos coordonnées et l'information qui vous intéresse ; nous la rechercherons et vous répondrons dans la minute qui suit ! On obtient de la sorte la permission du client et l'amorce d'une relation durable.

Oui, il y a encore de la place pour des textes de vente classiques. Mais mieux vaut viser tout d'abord la permission.

11. Quels sont les obstacles les plus importants à franchir sur ce chemin ?

Le premier est de nature organisationnelle. Selon toute probabilité, votre société n'a pas été structurée en fonction du Permission Marketing, et vous risquez donc de vous heurter aux multiples fiefs bien établis qui s'y sont développés. La naissance du Permission Marketing et l'essor du Net ont, à plusieurs égards, provoqué une panique générale dans les grosses entreprises, les précipitant vers un renouveau long et douloureux.

Le deuxième obstacle est l'avidité. À peine les graines de la permission seront-elles plantées que des voix nombreuses s'élèveront pour réclamer que l'on en récolte tout de suite les fruits. L'ennui, c'est qu'à vouloir brûler les étapes, on risque de n'obtenir que des arbres rachitiques. Il est beaucoup plus important de donner que de prendre, surtout en début de parcours. On imagine mal que les programmes de fidélisation mis en place par les compagnies aériennes aient connu autant de succès

s'ils avaient comporté dès le départ toute la batterie de partenariats, de restrictions et d'offres spéciales qui les distinguent aujourd'hui.

Bref, la patience est vitale dans ce domaine.

Le troisième et dernier obstacle est le manque de prévoyance. Il est plus facile de rechercher de nouveaux clients quand on peut improviser au gré des circonstances. Le degré de planification et de construction préalable que suppose toute campagne fondée sur la permission oblige l'entreprise à prévoir avec une discipline de fer la suite des événements. C'est plus difficile qu'il n'y paraît, surtout tant que l'on n'en a pas encore pris le pli.

Les premières étapes de la mise en place d'un programme de Permission Marketing

Mieux vaut commencer lentement, mais avec méthode. Voici donc le déroulement à suivre :

1. Déterminez la valeur d'un nouveau client à vie. Sans cette information, vous aurez le plus grand mal à calculer l'utilité d'acquérir la permission d'un consommateur de plus.
2. Inventez et construisez toute une gamme d'ensembles de communication qui serviront à transformer des inconnus en amis. Il peut s'agir d'une série de lettres, de courriers électroniques, de phrases à utiliser au cours de contacts téléphoniques, de pages Web et ainsi de suite. Chaque ensemble aura obligatoirement quatre caractéristiques :
 - il doit se dérouler dans la durée ;
 - il doit donner au consommateur une bonne raison égoïste de répondre ;
 - les réponses obtenues doivent modifier les communications à venir (vous changerez le message à mesure que vous apprendrez à mieux connaître le consommateur) ;

- il doit se terminer sur un appel à l'action afin de permettre l'évaluation des résultats.
3. Modifiez toute votre publicité de manière à y intégrer partout un appel à l'action. Ne mettez jamais d'annonce qui n'offre pas au consommateur l'occasion de répondre. Puis, quand il répond, déclenchez l'un des ensembles de communication.
 4. Évaluez les résultats de chacun des ensembles. Débarrassez-vous des 60 % les moins performants pour le remplacer par des ensembles nouveaux. Ne cessez jamais de tester des approches différentes.
 5. Comptabilisez les permissions accordées, puis leur effet sur les comportements d'achat. Gratifiez d'une prime tous les membres de l'équipe de Permission Marketing lorsqu'ils dépassent leurs objectifs.
 6. Assignez à un collaborateur la tâche de contrôler le fichier des clients consentants et de relever le niveau de permission accordée par chacun d'eux. Il faut par ailleurs récompenser ce contrôleur chaque fois qu'il résiste à la tentation de récolter des bénéfices immédiats.
 7. Attachez-vous à diminuer le coût de la fréquence en automatisant les réponses et en privilégiant le courrier électronique et Internet.
 8. Reconstituez votre site Web de manière à lui ôter tout caractère de brochure électronique et à le transformer en support axé sur l'acquisition de clients consentants.
 9. Vérifiez régulièrement votre fichier pour pouvoir jauger la profondeur de la permission dont vous bénéficiez.
 10. Tirez parti de cette permission en offrant des produits ou des services supplémentaires ou en concluant des partenariats de commercialisation.

Remerciements

Qu'il est difficile d'être habité par une grande idée sans avoir les mots pour en parler ! Yoyodyne m'a donné l'espace, l'énergie, la motivation et le laboratoire nécessaires pour mettre mon idée en pratique et, par la suite, en mots. Je voudrais donc dire toute ma reconnaissance envers un noyau d'individus qui ont abandonné des postes confortables dans des sociétés stables pour pouvoir transformer le monde : David Simon, Dan Lovy, Marc Fogel, Mike Dubin, Dev Bhatia, Chris Jones, Anne Shepherd, Meg Smith, Susan Storms, Wendy Hall ainsi que des dizaines d'autres personnes brillantes – dans la vente, le marketing, les services techniques ou la production – qui ont fortement influencé ma conception de ce marché. J'ai tort plus souvent que je n'ai raison, et il faut bien du cran pour entreprendre de me le prouver. C'est l'exploit que ces personnes ont réussi.

Le financement et les conseils fondamentaux ont été fournis par l'illustre conseil d'administration de Yoyodyne, où siègent notamment Lester Wunderman, inspirateur du marketing direct ; Tom Cohen, premier à croire à la vision de Yoyodyne ; Larry Miller, qui a bien voulu faire un gros pari ; et le duo extraordinaire de Fred Wilson et Jerry Colonna. Fred et Jerry sont peut-être les êtres les plus ingénieux, les plus honnêtes et les plus productifs qu'il m'ait été donné de connaître dans les milieux du capital-risque.

Ma gratitude est acquise à l'estimable Randy Rodman, qui m'a aidé dès le début à faire de ce livre une réalité. Ses recherches et ses remarques pénétrantes m'ont été précieuses.

Don Peppers et Martha Rogers ne pouvaient deviner, au moment d'écrire *The One to One Future*, dans quelle histoire ils me lançaient, mais le fait est que cet ouvrage radicalement novateur nous guide depuis les débuts de Yoyodyne. Don n'a pas lésiné sur son temps, son soutien et ses réflexions, et j'ai aussi eu du plaisir à travailler avec l'exubérant Bob Dorf.

Ce livre n'aurait jamais vu le jour sans l'aide de ma muse, Lisa DiMona : il arrive quelquefois que l'on ait de la chance, et cela a été mon cas. Et, bien sûr, au cœur de tout ce que j'ai pu dire au cours de ma vie sur le marketing se trouve Jay Levinson, père fondateur du guerilla-marketing, l'un de mes amis personnels et l'un des rares êtres qui peuvent légitimement prétendre au titre de génie. À ses côtés, Lisa Gansky, personne brillante et profondément gentille qui connaît mieux que quiconque le domaine du marketing sur Internet (heureusement qu'elle fait partie de l'équipe de Yoyodyne!).

Un grand merci à Fred Hills, qui a accepté de s'emparer du manuscrit pour l'améliorer. Et à Karen Watts et Robin Dellabough, qui ont été là depuis le début.

Achevé d'imprimer
sur les presses de la Nouvelle Imprimerie Laballery
58500 Clamecy
Numéro d'impression : 104325

Imprimé en France

La Nouvelle Imprimerie Laballery est titulaire de la marque Imprim'Vert®